

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR–MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
“MERCADOS MÁS LIMPIOS Y SUSTENTABLES” PARA LOS
MERCADOS MUNICIPALES DEL DISTRITO METROPOLITANO
DE QUITO**

ING. WASHINGTON OMAR GARCÍA CEDEÑO

DIRECTOR: ING. FERNANDO SOLÁ, MBA.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, ENERO DE 2018

DIRECTOR:

Ing. Fernando Solá, MBA

INFORMANTES:

Dr. Antonio Camacho Arteta, MBA

René Tola, MBA

DEDICATORIA

A mi pequeña hija Zuleica Lixue por ser mi mayor motivación
quien me impulsa día a día a cumplir mis metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar, a mis padres Omar y Lisbeth porque sin su apoyo no hubiera logrado culminar esta etapa y a mi tutor Fernando por su enseñanza y dedicación.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE GENERAL.....	iv
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	4
1. SITUACIÓN DE EMASEO EP Y LOS MERCADOS MUNICIPALES DE QUITO .	4
1.1. Análisis situacional de la empresa.....	4
1.2. Centros logísticos de Emaseo.....	6
1.2.1. Indicadores de gestión del año 2016 de Emaseo.....	7
1.3. Situación de los Mercados Municipales.....	16
1.3.1. Mercado.....	17
1.3.2. Mercado Mayorista.....	20
1.3.3. Identificación de Mercados.....	21
1.3.4. Competencias del Mercado Mayorista.....	21
1.3.5. Mercados más limpios y sustentables.....	22
1.3.6. Gestión de Mercados Mayoristas.....	22
1.3.7. Fuentes de los productos comercializados en Quito.....	24
1.3.8. Análisis del Macro ambiente de los Mercados Municipales.....	24
1.3.8.1. Factores políticos.....	26
1.3.8.2. Factores legales.....	27
1.3.8.3. Factores sociales.....	28

1.3.8.4.	Factores tecnológicos.....	29
1.3.8.5.	Factores ambientales.....	31
1.4.	Auditoría de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	33
1.4.1.	Matriz de evaluación de factores externos	33
1.4.2.	Análisis del Micro ambiente.....	34
1.4.3.	Reseña histórica del intercambio mercantil.....	35
1.4.4.	Planificación estratégica.....	37
1.4.4.1.	Planificación estratégica en los gobiernos locales	39
1.4.5.	Infraestructura.....	41
1.4.6.	Recursos humanos	42
1.4.7.	Recursos financieros.....	43
1.5	Auditoría de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	44
CAPITULO II.....		47
2.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	47
2.1.	Marco teórico de gestión por procesos	47
2.1.1.	Evolución de la gestión por procesos	49
2.1.2.	Objetivos de la gestión por procesos	51
2.1.3.	Técnicas para el diseño e implementación procesos	51
2.2.	Levantamiento de procesos en los Mercados Municipales.....	54
2.2.1.	Estructura de los mercados	55
2.2.2.	Proceso de compra.....	56
2.2.3.	Las 5 Fases del proceso de compras	56
2.2.4.	Proceso de limpieza en los mercados municipales.....	58
2.3.	Encuestas y Resultados	59
2.4.	Análisis de valor agregado.....	73
2.5.	Identificación de debilidades y oportunidades.....	76

CAPITULO III	78
3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	78
3.1. Marco teórico	79
3.1.1. Mejoramiento de procesos de los Mercados Municipales	81
3.1.2. Metodología de mejoramiento de procesos.....	84
3.2. Rediseño de procesos.....	88
3.3. Cuadro de control de indicadores	91
3.4. Mapa de procesos propuesto.....	94
3.4.1. Propuesta de mejoras de procesos	98
3.4.2. Análisis de valor agregado actual versus propuesto.....	100
3.5. Manual de procedimientos propuesto para su aplicación en los mercados municipales del distrito metropolitano de quito	101
3.5.1. Términos:.....	105
CAPITULO IV	118
4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	118
4.1. Plan de implementación.....	118
4.2. Modelo 5W2H	119
4.2.1. Objetivo.....	124
4.2.2. Alcance.....	124
CAPITULO V	125
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	125
5.1. Conclusiones.....	125
5.2. Recomendaciones	127
BIBLIOGRAFÍA.....	128

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gestión Emaseo - Enero 2016.....	7
Figura 2 Gestión Emaseo - Febrero 2016.....	8
Figura 3 Gestión Emaseo - Marzo 2016.....	8
Figura 4 Gestión Emaseo - Abril 2016.....	9
Figura 5 Gestión Emaseo - Mayo 2016.....	10
Figura 6 Gestión Emaseo - Junio 2016.....	10
Figura 7 Gestión Emaseo - Julio 2016	11
Figura 8 Gestión Emaseo - Agosto 2016.....	122
Figura 9 Gestión Emaseo - Septiembre 2016	133
Figura 10 Gestión Emaseo - Octubre 2016	144
Figura 11 Gestión Emaseo - Noviembre 2016	155
Figura 12 Gestión Emaseo - Diciembre 2016	166
Figura 13 Mercados Municipales	188
Figura 14 Factores del Macro ambiente	255
Figura 15 Factores Políticos	266
Figura 16 Grupos	308
Figura 17 Tecnológico.....	30
Figura 18 Beneficios y problemas	31
Figura 19 Factores ambientales	32
Figura 20 Factores microentorno.....	385
Figura 21 Formulación de la planificación.....	398
Figura 22 Formulación de la planificación.....	409
Figura 23 Planificación de gobiernos locales	40
Figura 24 Esquema de planificación	42
Figura 25 Tipos de recursos financieros.....	43
Figura 26 Fortalezas - Debilidades	45
Figura 27 Desafíos de los Mercados Municipales.....	49
Figura 28 Gestión por procesos	50
Figura 29 Objetivo de Gestión por procesos	51
Figura 30 Diseños	52
Figura 31 Actores del proceso	54
Figura 32 Relaciones	55
Figura 33 Estructura	55

Figura 34 Fases del proceso.....	56
Figura 35 Proceso de compra	57
Figura 36 Población.....	59
Figura 37 Servicio	61
Figura 38 Calificación	62
Figura 39 Resultado.....	63
Figura 40 Productos.....	64
Figura 41 Precios	65
Figura 42 Por que compra en el mercado	66
Figura 43 Frecuencia	688
Figura 44 Recursos financieros	69
Figura 45 Personal.....	70
Figura 46 Actividades.....	71
Figura 47 Reclamos.....	72
Figura 48 Plan de gestión	73
Figura 49 Insumos	79
Figura 50 Mejoramiento de procesos	79
Figura 51 Mejoramiento de procesos.....	80
Figura 52 Patrón.....	81
Figura 53 Adecuación.....	82
Figura 54 Modelo de servicios municipales	83
Figura 55 Etapas de la metodología	84
Figura 56 Gestión de Mejora en el proceso	85
Figura 57 Tendencias.....	87
Figura 58 Etapas	89
Figura 59 Indicadores	89
Figura 60 Clasificación.....	93
Figura 61 Proveedores.....	95
Figura 62 Venta	96
Figura 63 Limpieza.....	97
Figura 64 Boleta	103
Figura 65 Registro de proveedores	104
Figura 66 Tarjeta de control	105

Figura 67 Venta	109
Figura 68 Planilla	110
Figura 69 Ficha de inspección y control.....	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evaluación EFE	34
Tabla 2 Oferta comercial de los municipios	37
Tabla 3 Evaluación EFI	46
Tabla 4 Población	59
Tabla 5 Servicio.....	61
Tabla 6 Calificación.....	62
Tabla 7 Resultado	63
Tabla 8 Productos	64
Tabla 9 Precios	65
Tabla 10 Por que compra en los mercados	66
Tabla 11 Frecuencia.....	67
Tabla 12 Recursos Financieros.....	68
Tabla 13 Personal	69
Tabla 14 Actividades.....	70
Tabla 15 Reclamos	71
Tabla 16 Plan de Gestión.....	72
Tabla 17 Proveedores	74
Tabla 18 Venta.....	75
Tabla 19 Limpieza	75
Tabla 20 Proveedores	98
Tabla 21 Venta.....	98
Tabla 22 Limpieza	99
Tabla 23 Valor agregado	100
Tabla 24 Modelo 5W2H.....	120

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se enfoca en crear una propuesta de un modelo de gestión por procesos en los “Mercados más limpios y sustentables” para los mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito que conlleve al mejoramiento social.

Para su desarrollo, se establecen como objetivos a la definición de las bases conceptuales de la gestión por procesos, al diagnóstico de la gestión actual a nivel de procesos de los Mercados Municipales desde la creación, estructura, productos, procesos actuales, además de identificar fortalezas, así como debilidades en las cuales se puede detectar la carencia de procedimientos para la limpieza del mercado e insuficiente personal y organización, para de esta manera generar la propuesta de gestión por procesos.

El alcance de la investigación se desarrolla en los mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual se realizó un levantamiento de sus procesos que venían operando y sus rendimientos alcanzados que conlleve al mejoramiento para la ciudadanía y para la red de mercados, que les permita ser más competitivas, a través de lo que sería posible lograr mejores resultados, eficiencia y un desempeño óptimo de los servicios se le puede entregar a la población a través del servicio y productos que ofrecen los Mercados Municipales.

Para esto se determina como está constituido los capítulos de la investigación.

Capítulo I, es la parte teórica en la que se resalta la situación actual de los mercados Municipales de la ciudad de Quito, son las estrategias utilizadas para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, además de los factores internos, externos, demográficos y culturales. Además de señalar la planificación actual de los mercados y de saber cuáles son los recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta el actual mercado.

Capítulo II, detalla los principales aspectos de desarrollo y funcionamiento de la Empresa que es el objeto de estudio, toda esta información sirvió como base para el estudio de las fallencias encontradas en la actualidad en los procesos, es decir el levantamiento de los procesos de igual manera de la identificación de las debilidades y oportunidades.

Capítulo III, en este capítulo se realiza el mejoramiento de los procesos en la que se expone y detalla el sistema que va a ser utilizado para aumentar los resultados de la organización, a través de conseguir niveles superiores de satisfacción a usuarios; además

de incrementar la productividad y aumentar la ventas y organización dentro de los mercados municipales.

Capítulo IV, ya en esta parte se presenta la propuesta del proyecto, que es el modelo de gestión de procesos, que muestra los principales aportes y soluciones a los problemas detectados con anterioridad, logrando cumplir con los objetivos planteados para demostrar una mayor eficacia en los procesos de limpieza que genera la organización de mercados Municipales.

El planteamiento de este modelo, basado en las mejores de los mercados permanezcan limpios y de esta manera sean sustentables, ha considerado desde la ética organizacional, la organización por procesos, el diseño de un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la organización de la limpieza y de respuesta a los beneficiarios, hasta los indicadores respectivos para su seguimiento y mejoramiento continuo.

Por tanto, con la propuesta de implementación del modelo será posible lograr una mejor organización, proveer de servicios de calidad a la ciudadanía, todo ello en favor de la población de la ciudad de Quito y el país.

Palabras Claves: Gestión, procesos, diagnóstico, mejoramiento, implementación

INTRODUCCIÓN

Los Mercados Municipales situadas en el sector de la ciudad de Quito tienen un crecimiento lento y continuo, el principal reto de este tipo de organizaciones es hacer frente a un ambiente variable por los factores relacionados a la estabilidad económica de las personas que laboran dentro del mercado municipal, para ello deben desarrollarse con eficiencia para superar el problema planteado.

Para afrontar este reto, deben empezar con cambios dentro de las organizaciones que se encuentran frente a la red de mercados de la ciudad de Quito, formalizando sus procesos, identificando indicadores de gestión y asignando responsables.

La investigación pretende generar una propuesta de modelo de gestión por procesos, que conlleve al mejoramiento empresarial. Así podrán ser más competitivas en el mercado al gestionar de manera eficiente y eficaz sus recursos, con el apoyo de todos los miembros y dirigidos por la gerencia general de cada uno de ellos. Todos encaminados a la satisfacción del cliente.

El primer capítulo conceptualiza la situación de EMASEO EP y los mercados municipales de quito y se fortalece el capítulo, con el informe de análisis descriptivo. En el segundo capítulo se trata del análisis del proceso, levantamiento de información, además de completar con el mejoramiento de los procesos

El cuarto capítulo pone en práctica la propuesta del modelo de gestión por procesos, aplicada a los mercados municipales, ubicada en la ciudad de Quito. Lo cual permite adaptar el modelo siendo el soporte sus actuales lineamientos, los que complementan el estudio.

Por lo tanto, se adapta desde sus requisitos previos, se continúa con la elaboración por procesos en su gestión tanto de limpieza como de mantenimiento en la cual sea sustentable para la organización.

CAPITULO I

1. SITUACIÓN DE EMASEO EP Y LOS MERCADOS MUNICIPALES DE QUITO

Con el pasar de los años y el aumento de la población de la ciudad de Quito se fue incrementando la demanda por la adquisición de productos de primera necesidad en los mercados municipales, además se fueron incrementando los mercados para satisfacer la demandad existente, por lo cual EMASEO EP implementó el proyecto Mercados Más Limpios y sustentables, el mismo que da un giro a la imagen de los mercados municipales al prevalecer la limpieza involucrando a los comerciantes, proveedores y clientes.

1.1.Análisis situacional de la empresa

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO EP, es la institución municipal encargada del barrido y recolección de residuos sólidos domiciliarios e industriales no peligrosos, barrido del espacio público, baldeo de plazas emblemáticas y transporte de residuos del Norte, Centro, Sur, y Parroquias no descentralizadas de Quito. Trabajan las 24 horas del día, los 365 días del año en horario diurno y nocturno. Todo esto lo realizan para satisfacer aproximadamente a 2´500.000 habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

Los centros principales de operación de Emaseo:

- Edificio Administrativo y Centro de Operaciones la Occidental: Av. Mariscal Sucre s/n y Mariana de Jesús.
- Centro de Operaciones La Forestal: Av. Simón Bolívar (La Forestal).

La operación de barrido desde 7 cuartelillos está comprendida en:

1. Las Cuadras /Quitumbe

2. Mercado Mayorista
3. Briceño
4. Parque La Carolina
5. Zámbez
6. La Ofelia
7. Calderón – Carapungo

La misión de Emaseo es garantizar la provisión de servicios de aseo y recolección de residuos sólidos ordinarios, mediante la aplicación de procesos técnicos y eficientes, que promueven la cultura ambiental en el DMQ y mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.

La visión de Emaseo es en el año 2018 ser un referente a nivel nacional en la gestión integral de los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos ordinarios, a través de la innovación permanente y la mejora continua de sus procesos, con enfoque en el concepto CERO BASURA.

Los valores corporativos de Emaseo son:

- Responsabilidad
- Integridad y transparencia
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Innovación

1.2. Centros logísticos de Emaseo

Son las bases operativas de donde se planifica, ejecuta y controla el servicio que ofrece EMASEO EP a lo largo del Distrito Metropolitano de Quito. En la actualidad, EMASEO EP cuenta con dos centros logísticos:

El centro logístico La Occidental: Se encuentra localizado al noroccidente de la ciudad de Quito, en la Av. Mariscal Sucre s/n y Mariana de Jesús, junto al campus de la Universidad Tecnológica Equinoccial, desde el cual se despacha y coordina la operación de recolección, barrido y limpieza hacia el sector norte de la ciudad y parte de las parroquias rurales.

El centro logístico La Forestal: Se encuentra localizado al sur de la ciudad de Quito, en la Av. Simón Bolívar s/n y Riofrío en el sector de la Forestal Alta (en donde antiguamente funcionaba la estación de Transferencia N° 01), desde cuyo punto se despacha y coordina la operación de recolección, barrido y limpieza hacia el sector centro y sur de la ciudad y parroquias de los valles de Los Chillos y Tumbaco.

En estos dos centros, se desarrollan actividades administrativas y operativas para el correcto funcionamiento de los servicios ofrecidos por EMASEO EP para la ciudadanía. Además, se realizan actividades de mantenimiento mecánico preventivo y correctivo a la flota vehicular.

Al momento se está trabajando en una propuesta para mejorar la eficiencia de los trabajadores, recursos y del servicio que ofrecen a la ciudadanía en la cual se va a crear un total de 5 centros logísticos en el Distrito Metropolitano de Quito, los cuales se encuentran en la fase de análisis para la ubicación estratégica de los sitios para la posterior implementación de nuevos centros

1.2.1. Indicadores de gestión del año 2016 de Emaseo

A continuación, se detalla la gestión de recolección de residuos sólidos por toneladas efectuada por Emaseo en el Distrito Metropolitano de Quito en los meses de enero a diciembre del año 2016:

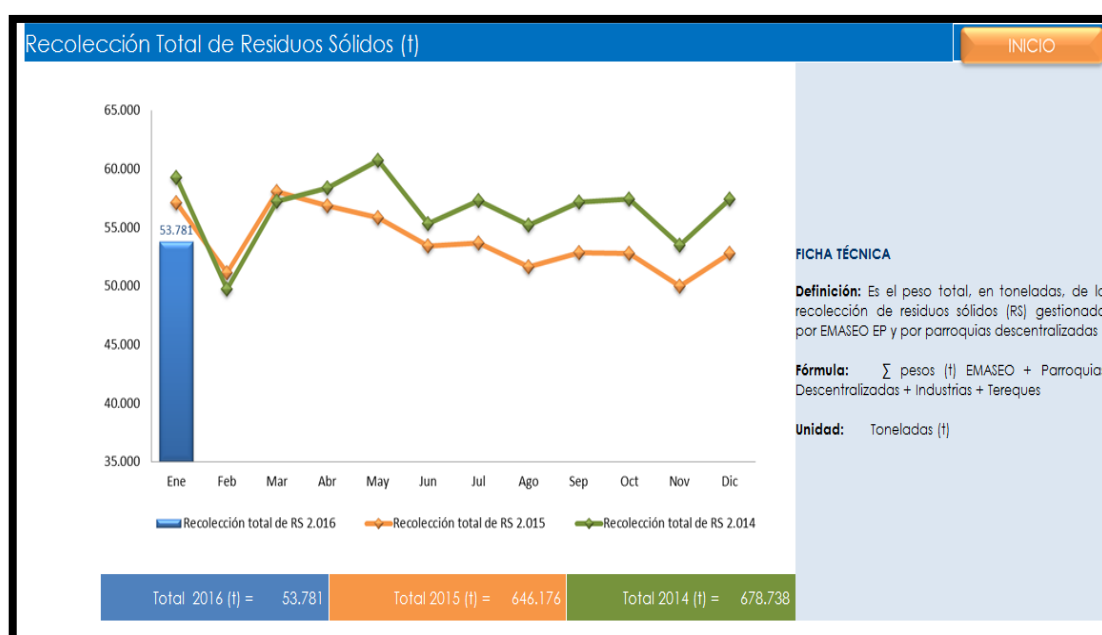


Figura N° 1 Gestión Emaseo - Enero 2016

Fuente: www.emaseo.gob.ec

Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 1 se visualiza que durante el mes de enero 2016 EMASEO EP recogió 51.759 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 1.058 (t) en el marco del convenio suscrito con las parroquias que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 699 (t) de residuos industriales no peligrosos y 264 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 53.871 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

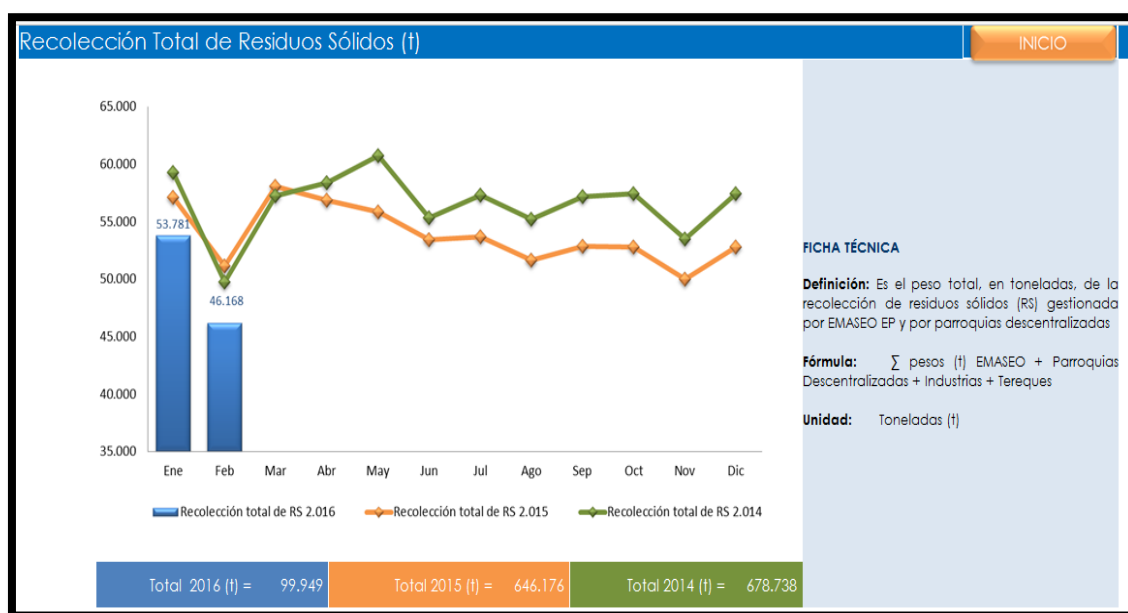


Figura N° 2 Gestión Emaseo - Febrero 2016

Fuente: www.emaseo.gob.ec

Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 2 se visualiza que durante el mes de febrero 2016 EMASEO EP recogió 44.346 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 910 (t) en el marco del convenio suscrito con las parroquias que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 648 (t) de residuos industriales no peligrosos y 264 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 46.168 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

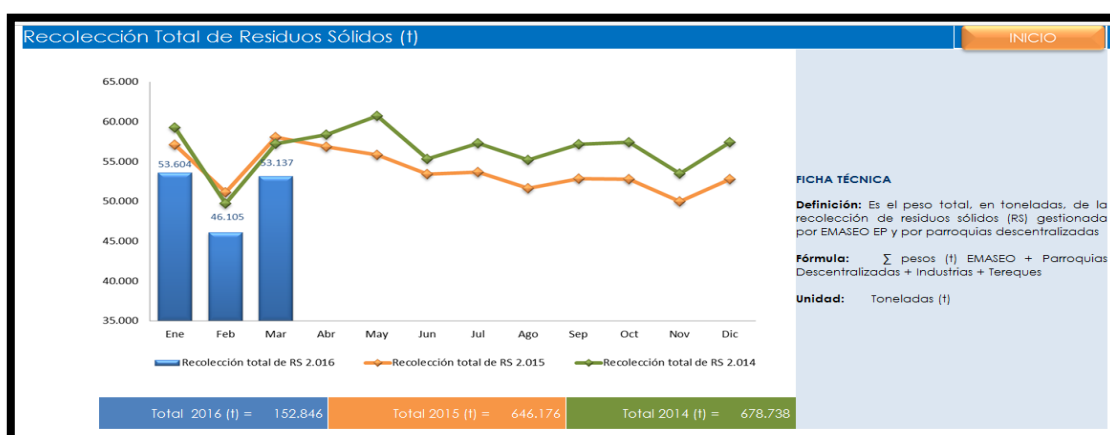


Figura N° 3 Gestión Emaseo - Marzo 2016

Fuente: www.emaseo.gob.ec

Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 3 se visualiza que durante el mes de marzo 2016 EMASEO EP recogió 51.213 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 1.035 (t) en el marco del convenio suscrito con las parroquias que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 732 (t) de residuos industriales no peligrosos y 158 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 53.137 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de 1.714 toneladas de residuos sólidos recolectadas por día.

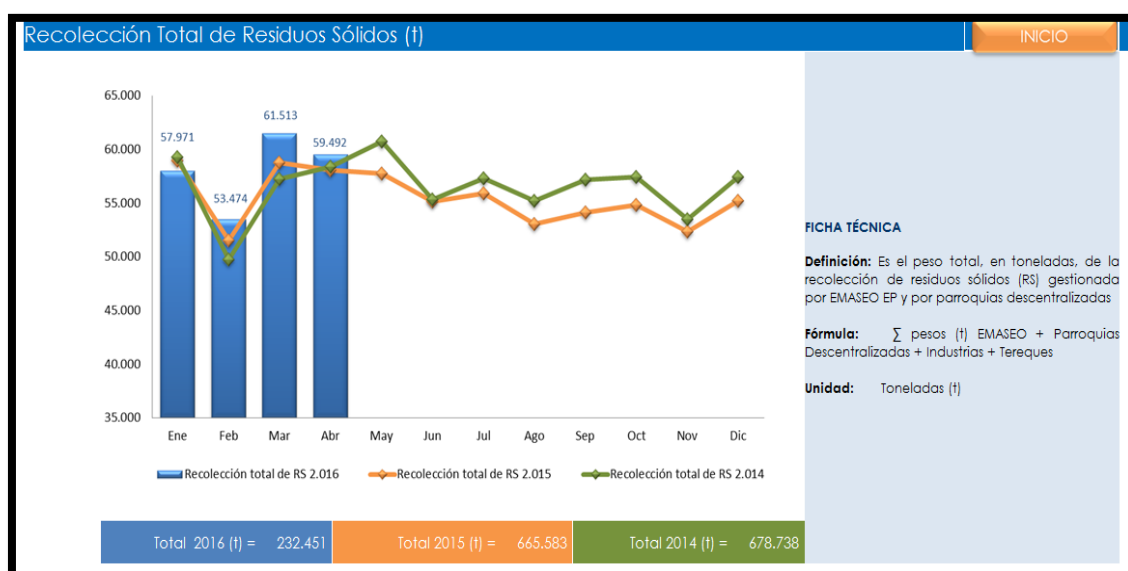
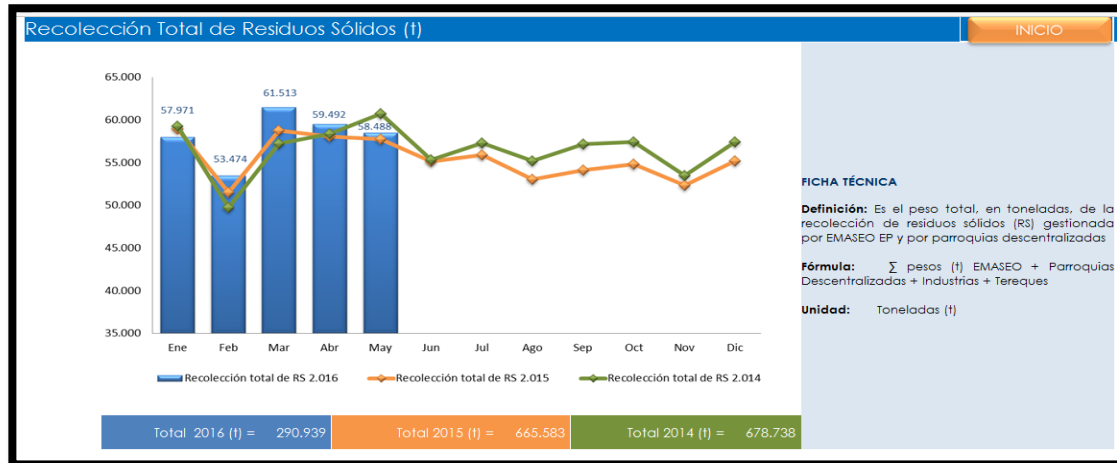


Figura N° 4 Gestión Emaseo - Abril 2016
Fuente: www.emaseo.gob.ec
Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 4 se visualiza que durante el mes de abril 2016 EMASEO EP recogió 55.550 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 2.899 (t) en el marco del convenio suscrito con las parroquias que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 789 (t) de residuos industriales no peligrosos y 254 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 59.492 toneladas de residuos sólidos

recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de 1.983 toneladas de residuos sólidos recolectadas por día.

Figura N° 5 Gestión Emaseo - Mayo 2016
Fuente: www.emaseo.gob.ec



Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 5 se visualiza que durante el mes de mayo 2016 EMASEO EP recogió 56.739 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 1.010 (t) en el marco del convenio suscrito con las parroquias que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 628 (t) de residuos industriales no peligrosos y 110 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 58.488 toneladas de residuos sólidos recolectados por día.

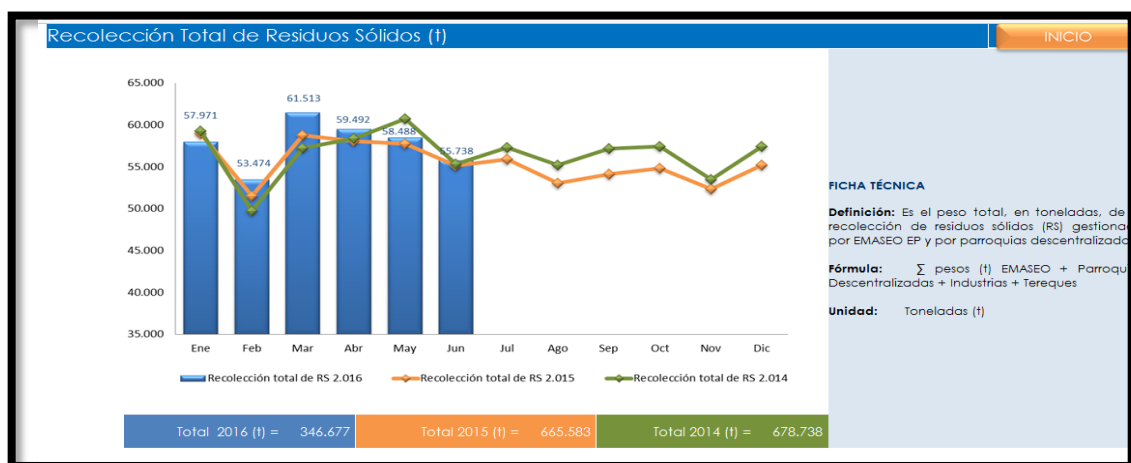


Figura N° 6 Gestión Emaseo - Junio 2016
Fuente: www.emaseo.gob.ec

En la figura N° 6 se visualiza que durante el mes de junio 2016 EMASEO EP recogió 54.033 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 954 (t) en el marco del convenio suscrito con las parroquias que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 632 (t) de residuos industriales no peligrosos y 120 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 55.738 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de 1.858 toneladas de residuos sólidos recolectadas por día.

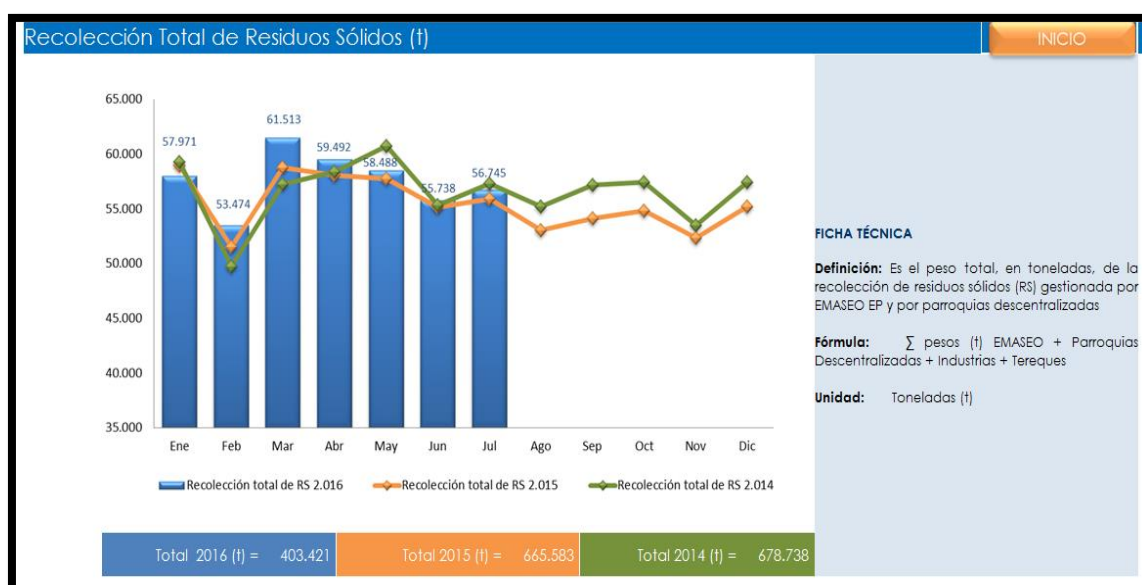


Figura N° 7 Gestión Emaseo - Julio 2016
Fuente: www.emaseo.gob.ec
Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 7 se visualiza que durante el mes de julio 2016 EMASEO EP recogió 54.635 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 910 (t) en el marco del convenio suscrito con las parroquias que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 1.104 (t) de residuos industriales no peligrosos y 96 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 56.745 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de 1.830 toneladas de residuos sólidos recolectadas por día.

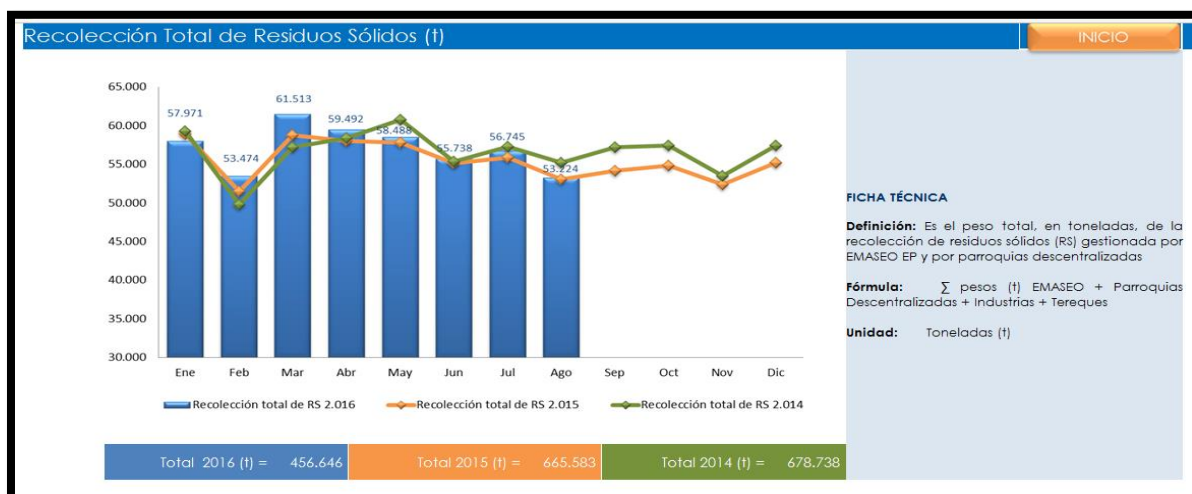


Figura N° 8 Gestión Emaseo - Agosto 2016
Fuente: www.emaseo.gob.ec
Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 8 se visualiza que durante el mes de agosto 2016 EMASEO EP recogió 51.542 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 1.016 (t) en el marco del convenio suscrito con las parroquias que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 528 (t) de residuos industriales no peligrosos y 138 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 53.224 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de 1.717 toneladas de residuos sólidos recolectadas por día, en este mes.

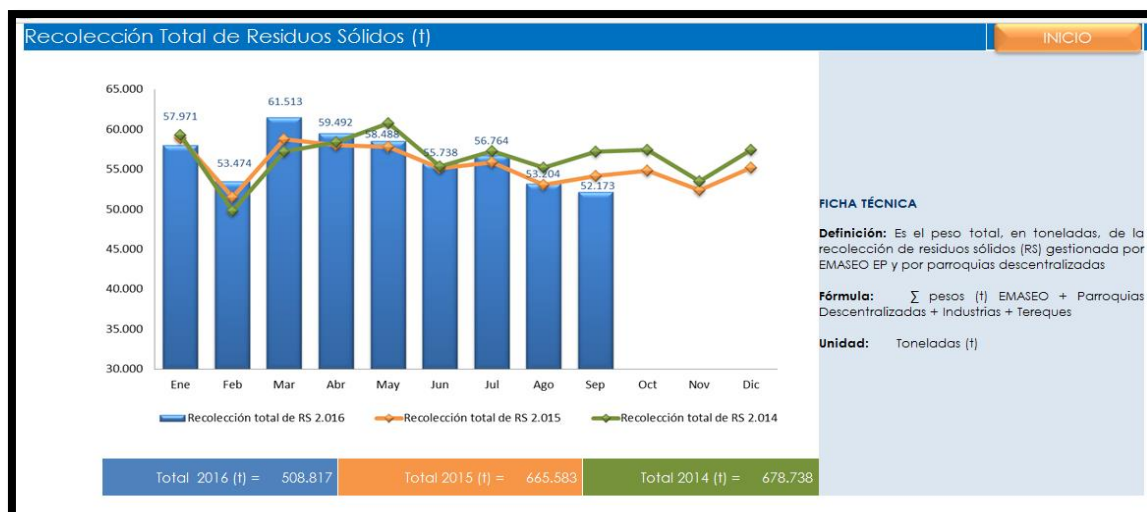


Figura N° 9 Gestión Emaseo - Septiembre 2016

Fuente: www.emaseo.gob.ec

Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 9 se visualiza que durante el mes de septiembre 2016 EMASEO EP recogió 50.753 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 914 (t) en el marco del convenio suscrito con las parroquias que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 390 (t) de residuos industriales no peligrosos y 116 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 52.173 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de 1.739 toneladas de residuos sólidos recolectadas por día, en este mes

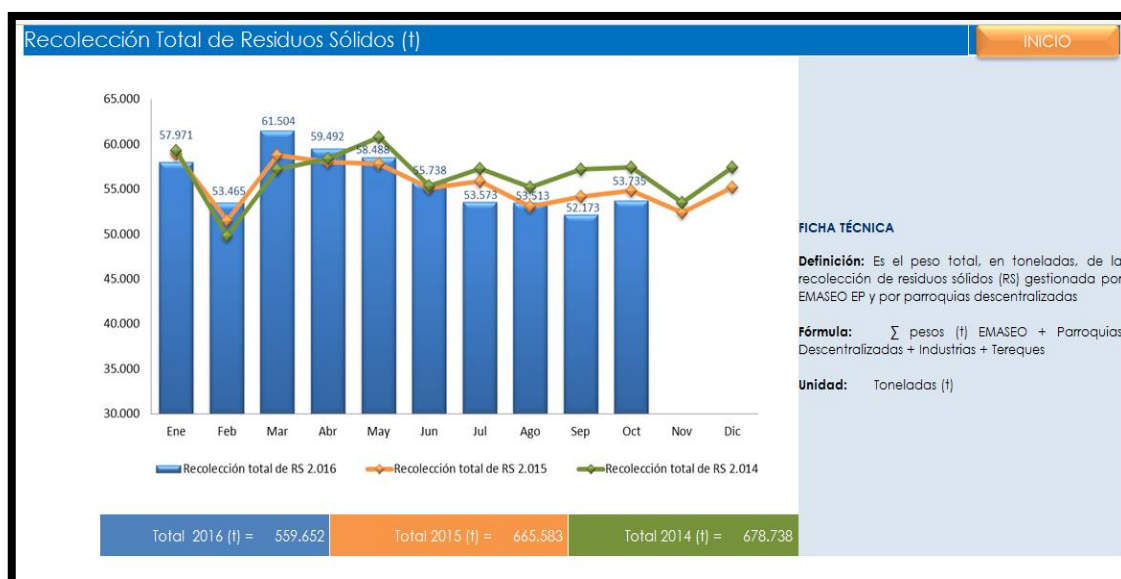


Figura N° 10 Gestión Emaseo - Octubre 2016

Fuente: www.emaseo.gob.ec

Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 10 se visualiza que durante el mes de octubre 2016 EMASEO EP recogió 51.876 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 870 (t) en el marco del convenio suscrito con parroquias rurales que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 873 (t) de residuos industriales no peligrosos y 116 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 53.735 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de 1.733 toneladas de residuos sólidos recolectadas por día, en este mes.



Figura N° 11 Gestión Emaseo - Noviembre 2016

Fuente: www.emaseo.gob.ec

Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 11 se visualiza que durante el mes de noviembre 2016 EMASEO EP recogió 50.428 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 733 (t) en el marco del convenio suscrito con parroquias rurales que cuentan con servicio de recolección descentralizado; 654 (t) de residuos industriales no peligrosos y 117 (t) de residuos voluminosos, lo que da un gran total de 51.932 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de 1.731 toneladas de residuos sólidos recolectadas por día, en este mes.

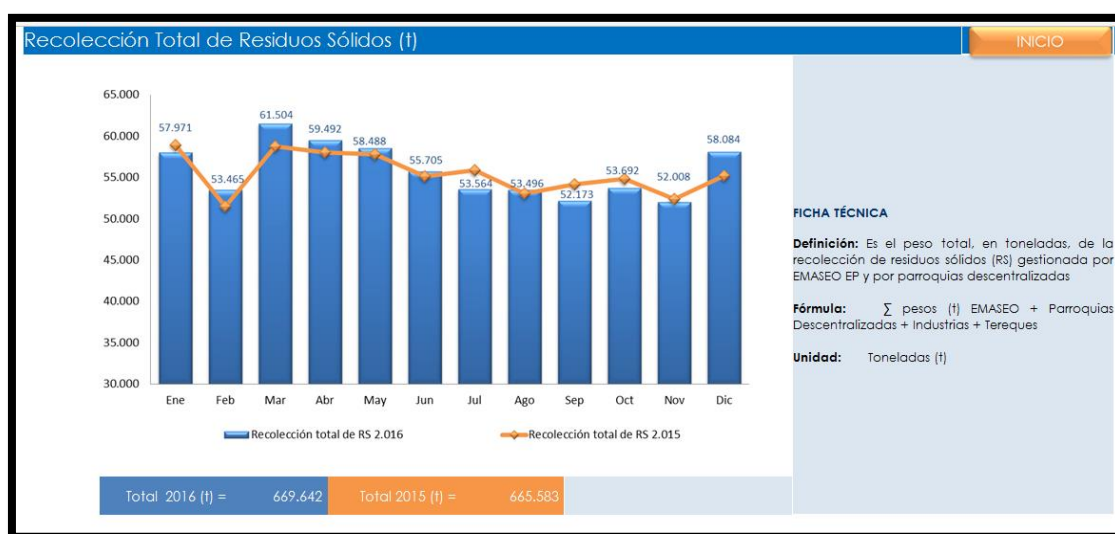


Figura N° 12 Gestión Emaseo - Diciembre 2016

Fuente: www.emaseo.gob.ec

Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 12 se visualiza que durante el mes de diciembre 2016 EMASEO EP recogió 55.985 toneladas (t) de Residuos Sólidos (RS) domiciliarios y asimilables a domiciliarios; 1.134 (t) en el marco del convenio suscrito con parroquias rurales que cuentan con el servicio de recolección descentralizado; 779 (t) de residuos industriales no peligrosos y 186 (t) de residuos voluminosos, lo que da un total de 58.084 toneladas de residuos sólidos recolectadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.3.Situación de los Mercados Municipales

Los mercados municipales a nivel regional, nacional y mundial, se convierten en una forma tradicional de hacer negocios, es decir son comerciales tradicionales y con mayor movimiento de distribución y comercialización de productos, textiles y hortalizas frescas.

A nivel mundial constituyen una de las fórmulas comerciales más tradicionales y con mayor arraigo en la distribución de productos frescos para las comunidades. Es lógico pensar que las cosas han cambiado mucho, como probablemente lo hayan hecho otros sectores en los últimos veinte años, aunque a veces es difícil apreciar los cambios cuando se convive todos los días con procesos en continua evolución. (Granillo, 2008)

A ello es cuando los mercados se encuentran en un estado vulnerable, porque están obligados a encontrar una tendencia de cambio, de revolución, debido a que el fenómeno de inmigración permite que las personas traigan nuevos conceptos de comercio e ahí la existencia de los supermercados.

Estas circunstancias necesariamente obligarán a los mercados municipales a definir su oferta de productos y servicios, a diseñar su posición y estrategias competitivas y a plantearse decididamente la puesta en marcha de programas planificados de comunicación y dinamización, considerando que las tiendas especializadas tradicionales, y dentro de ellas los equipamientos comerciales colectivos como son los mercados municipales, siguen siendo la forma de distribución más utilizada a nivel mundial para adquirir alimentación fresca, mientras que los supermercados lo son para alimentación seca. Por tanto, aún hay una cuota de mercado que permite enfocar el futuro a corto y mediano plazo. (www.mercasa.es , 2007)

De hecho, los mercados municipales ofrecen variedad de cosas para los clientes desde una fruta e incluso artículos para el hogar, eso permite que aún se mantengan y que la ciudadanía aun prefiera ir a lugares tradicionales como estos.

1.3.1. Mercado

Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar productos agrícolas. Existen cuatro tipos de mercados:

- Acopio
- Redistribución
- Intermedios
- Terminales y fronterizos

Los mercados municipales son lugares tangibles y reales, geográficamente donde se realiza un conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En la Figura N° 13 se observa en contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores (conurrencia), y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda en un lugar específico (Diccionario de Economía Política)



Figura N° 13 Mercados Municipales
Fuente: Agencia Distrital de Comercio
Elaborado: García Omar, 2017

“Entre las distintas clases de mercados se pueden distinguir los mercados al por menor o minoristas, los mercados al por mayor o distribuidores, los mercados de productos intermedios, de materias primas y los mercados de acciones (bolsas de valores), entre otros” (webquery.ujmd.edu)

En los mercados de Quito se puede ver la diversidad de productos y culturas que hay en la ciudad. Vegetales de la Sierra, frutas de la costa y carnes de todos los tipos se pueden encontrar a pocos pasos de distancia en el mismo lugar. Así como personas de todas las regiones del país con diferentes culturas y que ofrecen una enorme variedad de mercancías. Un mercado es un lugar en el que las personas pueden adquirir víveres,

comida preparada o cualquier tipo de insumo para el hogar. Pero la realidad en los mercados quiteños excede a cualquier definición. Hierbas para combatir el “mal de ojo”, para encontrar el amor o para curar cualquier tipo de enfermedad se encuentran con facilidad en estos lugares. La comida es una historia aparte. Las vendedoras saben cómo tratar a sus clientes y desde que los visitantes entran a la zona de comida son bombardeados de ofertas: “Venga mi bonito, mi reycito, mi lindito” son los halagos que se utilizan como enganche para atraer a los clientes. En los patios de comida existe gran variedad de platos típicos ecuatorianos de todas las regiones del país. A continuación, se presenta una lista de los mercados más grandes de Quito. Conocer cada uno de ellos es una opción novedosa para los turistas que buscan experiencias diferentes.

Mercado de Ñaquito._ (Quito, 2015) Está ubicado en el norte de la ciudad entre las calles Ñaquito y Villalengua cerca de una de las zonas comerciales más importantes en la capital. El mercado de Ñaquito tiene más de 30 años de historia y es uno de los más grandes en el norte de la urbe. Está dividido por sectores: la zona de las frutas, de los vegetales, de las carnes o de mariscos, por ejemplo, hace más sencillo acceder a los productos. En la parte posterior del Mercado Ñaquito está el patio de comidas y es muy común a la hora del almuerzo ver a oficinistas degustando los diferentes platillos. El horario de atención es de 07:00 a 19:00. Aquí se puede encontrar platos de todo el país como encebollados, ceviches, hornado, mote con chicharrón pero también platos a la carta o un menú especial para el almuerzo.

Mercado de Santa Clara._ (Quito, 2015) Está en el centro norte de Quito entre las calles Ramírez Dávalos y Versailles, cerca de la Universidad Central. Por su cercanía con algunos colegios y la zona universitaria los estudiantes son los visitantes más frecuentes del lugar. Hay un plato especial que se puede encontrar en Santa Clara, la corvina que es un tipo de pescado con papas fritas. Aquí, como en todos los mercados de la ciudad,

existen puestos de frutas y legumbres de todos los tipos. Una característica especial de Santa Clara es que en la parte externa del edificio hay locales de muebles de madera camas, armarios, sofás, mesas y sillas de diferentes aspectos se consiguen a precios muy económicos.

Mercado Central._ (Quito, 2015) En el centro histórico de Quito entre las calles Pichincha y Manabí está el remodelado Mercado Central, es un lugar tradicional que lleva 63 años en funcionamiento. Este ha acompañado a Quito en su paso de una pequeña ciudad a una gran metrópoli. Las flores son las más solicitadas por los compradores; rosas, claveles y tulipanes se ven desde la puerta principal de este espacio dedicado a las ventas. Pero el Central tiene algo característico: sus jugos. Hay bebidas de todos los sabores y combinaciones que se pueda imaginar. Algunos de los preferidos por los visitantes son el jugo de malta con huevo o de zanahoria con naranja, aunque también hay de coco, mora, frutilla, naranja, tamarindo, entre otras variedades. Con respecto a las comidas, en el Central se puede encontrar un plato poco común, “el ville”, que es el feto de vaca acompañado de una sopa sazónada con especias. Pero también hay platos más comunes como el hornado, la fritada y los ceviches.

1.3.2. Mercado Mayorista

Es la persona natural o jurídica que tiene la función de concentrar la producción y hacer lotes grandes y uniformes que permitan la función formadora del precio y faciliten operaciones masivas y especializadas de almacenamiento, transporte y en general de preparación para la etapa siguiente de distribución, en este caso para el abastecimiento de los comerciantes minoristas.

1.3.3. Identificación de Mercados

Los Mercados son aquellos lugares donde se realizan las transacciones de ciertos productos agropecuarios, tomando en consideración los volúmenes de ingreso y precios, los mismos poseen características propias, para lo cual se considera identificarles sobre la base de las siguientes variables:

- Canales de comercialización.
- Agentes que intervienen en la cadena de comercialización.
- Volúmenes significativos.
- Funciones y Actividades.
- Doble función acopio y redistribución (Locales y Provinciales, regionales).
- Diversidad de productos y empaques.
- Días y horas de funcionamiento.

1.3.4. Competencias del Mercado Mayorista

Las competencias del Mercado Mayorista son:

- Organizar, planificar, operar y administrar los procesos de comercialización en el Mercado Mayorista de Quito.
- Controlar, regular, promover y fortalecer la participación de las organizaciones y redes de comerciantes y consumidores en los procesos de comercialización del mercado.
- Garantizar un modelo de gestión que asegure el abastecimiento continuo y permanente de alimentos y promueva la participación y corresponsabilidad de los comerciantes para cumplir con los objetivos.
- Planificar y organizar la gestión de las áreas y puestos de comercialización, así como los espacios comunitarios, mediante la definición y operación de

mecanismos que garanticen, en el marco de la normativa vigente, el derecho al trabajo de los comerciantes regularizados de este centro de abastos.

- Administrar y proveer los servicios básicos, la infraestructura y medios logísticos necesarios para el desarrollo de las actividades de transporte, almacenamiento, comercialización y consumo en todos los sectores y áreas del Mercado Mayorista de Quito, para garantizar a los ciudadanos el consumo de alimentos higiénicos, nutritivos, saludables, técnicamente manipulados y ambientalmente tratados.

1.3.5. Mercados más limpios y sustentables

Se entiende como Mercados más limpios y sustentables el proyecto implementado por Emaseo, que consiste en (SECRETARIA AMBIENTE DE LA ALCALDIA QUITO, 2016) presentar a los usuarios de estos centros de comercio un espacio de compras limpio, armónico y atractivo para visitarlo, sino que ahora incluye en la cadena de valor a toda la ciudadanía, corresponsabilizando a sus actores no solo en el campo de la limpieza sino también concienciando y direccionando sus actividades a favor del medio ambiente.

Minimizar el impacto ambiental producto de la generación de residuos sólidos en el DMQ, promover las buenas prácticas ambientales y buenas prácticas de consumo, es una de las metas propuestas a través de acciones concretas, que insten a la conciencia y compromiso ciudadano.

1.3.6. Gestión de Mercados Mayoristas

Esta orientación responde al objetivo de eficiencia y sostenibilidad, cada vez más relevante en las estrategias del servicio público que prestan las Mercas. En este artículo se repasan dos ejemplos pioneros y muy significativos al respecto, mediante la puesta en marcha y la gestión de los puntos verdes de recogida selectiva y reciclado de residuo.

- Gestionar correctamente estos residuos debe ser uno de los objetivos principales de la política ambiental de cualquier Mercado, ya no sólo por cumplir las exigencias legales y preservar el medio ambiente, sino también para reducir los costes que implicaría llevar dichos residuos a un vertedero.
- El comercio de productos frescos que se realiza en los mercados mayoristas contribuiría a la mejora del medio ambiente, potenciando los valores de calidad de vida y salud de los alimentos que se comercializan.

Los procesos a seguir contemplaron diferentes etapas:

- Sensibilización.

Etapas donde se socializaron los beneficios y se expusieron los argumentos a favor del emprendimiento. La socialización se realizó en diferentes sectores: autoridades municipales, asociación de vendedores, juntas vecinales, comités populares de salud, universidades, organizaciones no gubernamentales y otros posibles aliados estratégicos.

- Línea de base

Se realizó un diagnóstico participativo de los problemas del mercado, través de encuestas y grupos focales, de las condiciones generales: en infraestructura, higiene, niveles de contaminación servicios, cantidad de empleo y autoempleo, nivel de conocimientos y otros.

- Planificación estratégica

La información encontrada se difundió de una manera clara y se estableció un debate para elaborar el plan de actuación para consensuar identificar y priorizar las intervenciones de acuerdo a los problemas encontrados.

- Capacitación

Se realiza una capacitación de actividades como higiene y manipulación de alimentos a vendedores, administradores, gendarmes y consumidores.

1.3.7. Fuentes de los productos comercializados en Quito

Quito al constituirse en una zona fuerte para el ejercicio comercial y mercantil, requiere que sea abastecido con productos provenientes de otros cantones y regiones, pues al constituirse como una ciudad completamente urbana, no existen productores que puedan cubrir con la alta demanda de productos. Es así como dependiendo del tipo de producto comercializado, la provisión del mismo puede ser diversas zonas como por ejemplo para la dotación de mariscos, estos son provistos por la región Costa, principalmente de Manabí, Esmeraldas y Guayaquil, hecho que incrementa los costos para su adquisición. Con respecto a los productos provenientes de la agricultura dependiendo del tipo, sus principales surtidores son las ciudades pertenecientes a la región sierra, por lo que dotan de productos relacionados con cebada, maíz, trigo, papa, avena, tomates y cebolla, principalmente de las zonas que se encuentran ubicadas en tierras altas, y aunque no constituyen los únicos productores agrícolas, son aquellos que más consumo tienen dentro de la ciudad. Entre los principales productos agrícolas provenientes del sector noroccidente del Ecuador, en tierras cálidas proveen a la capital de productos como el plátano, azúcar, palma africana, café, cacao, palmito entre otros.

Con lo que tiene que ver con los proveedores de productos animales, estos tienen varias zonas, siendo la capital misma que se auto sustenta con respecto a la producción del ganado para el consumo, y producción de la leche, supliendo el déficit pues no cubre el total de la demanda con productos provenientes de ciudades cercanas, como Otavalo, Cayambe, Ambato entre otras.

1.3.8. Análisis del Macro ambiente de los Mercados Municipales

El macro ambiente son fuerzas que rodean a las empresas, mercados y todo lo que genera comercio, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. “Podemos citar el

rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas” (Hidalgo, 2012).

Entre los factores del macro ambiente en control de cualquier empresa se encuentran a continuación los inmersos en la figura N° 14:

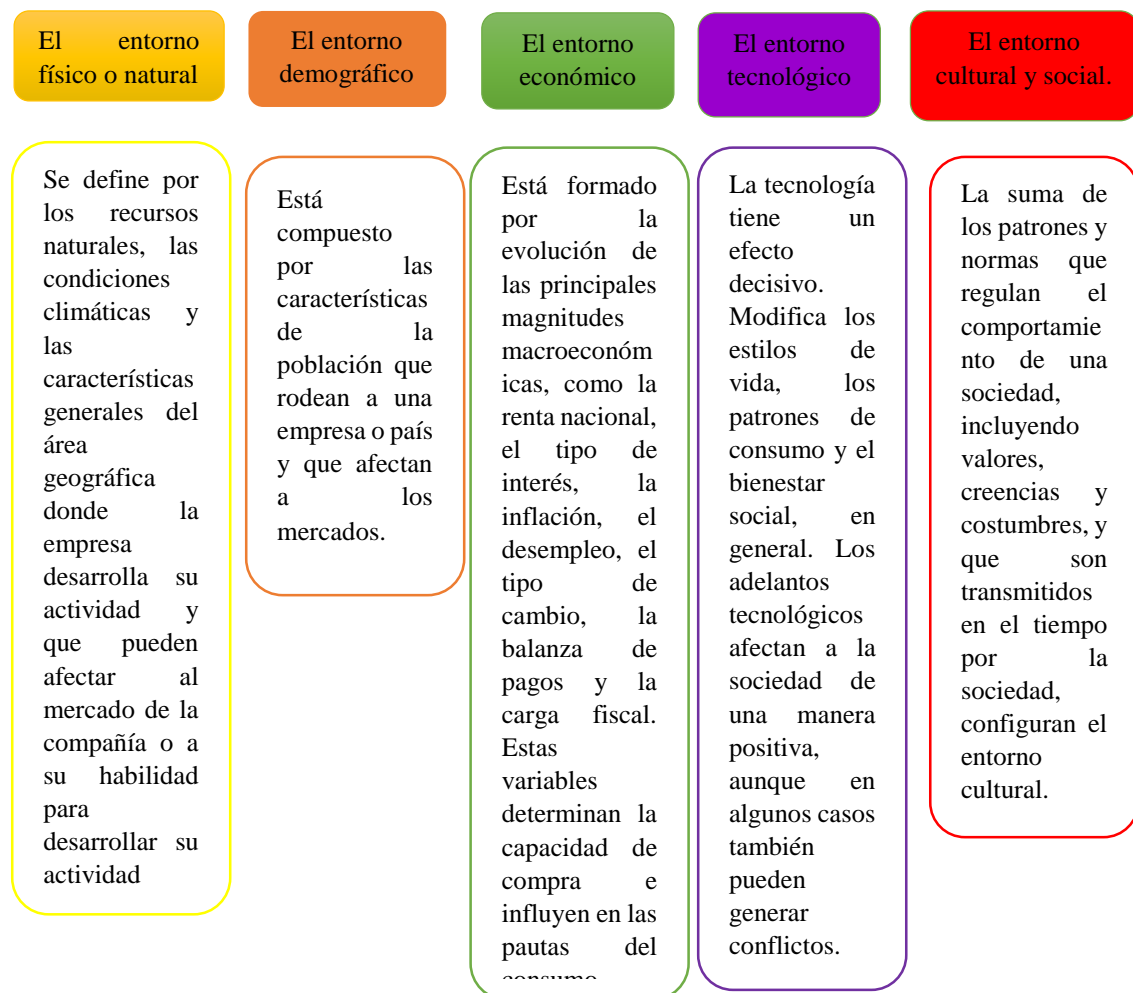


Figura N° 14 Factores del Macro ambiente
Fuente: (Hidalgo, 2012)
Elaborado: García Omar, 2017

1.3.8.1. Factores políticos

Las empresas, en este caso los mercados se encuentran cada vez más afectadas por los factores políticos y legales de la sociedad. Los factores políticos y legales de mayor influencia sobre la actividad general y comercial de las empresas pueden agruparse en las siguientes categorías mencionadas en la figura N° 15:

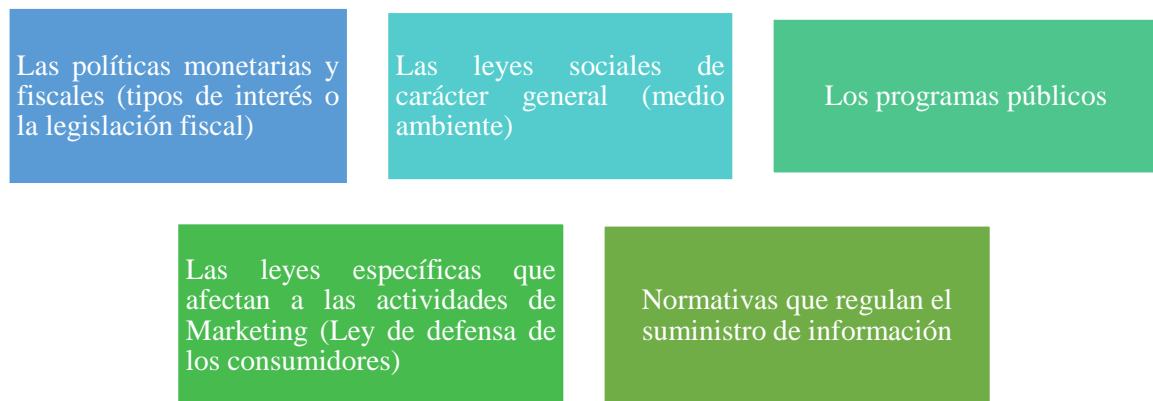


Figura N° 15 Factores Políticos
Fuente: (Hidalgo, 2012)
Elaborado: García Omar, 2017

Los factores políticos son los que muestran la cantidad de normas que regulan la creación y comercialización de una empresa o negocio, en ello se incluye otros factores como:

- Tipo
- Característica
- Estabilidad del sistema político
- Transparencia
- Madurez
- Estabilidad del Gobierno del gobierno de la Nación (Iborrra, Dasi, Doiz, & Ferrer , 2014)

1.3.8.2. Factores legales

“Los factores legales recogen el conjunto de factores que permiten definir el sistema institucional de una nación determinada. Es decir, las normas que rigen las relaciones económicas, jurídicos y sociales entre los diferentes participantes” (Iborrra, Dasi, Doiz, & Ferrer , 2014)

Entre los factores legales se incluye normas y leyes como:

- Competencia
- Empleo
- Seguridad
- Salud laboral
- Seguridad de los productos (Iborrra, Dasi, Doiz, & Ferrer , 2014)

Existen Ordenanzas Metropolitanas las cuales priorizan y regulan el aseo y la limpieza del Distrito Metropolitano de Quito, entre las que destacan las siguientes:

- Mediante Ordenanza Metropolitana N°3054 sancionada el 18 de noviembre de 1993 se creó en Quito la Empresa Municipal de Aseo para prestar los servicios de limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos y especiales
- Mediante Ordenanza Metropolitana N°309 sancionada el 16 de abril de 2010 se crea en Quito la Empresa Pública Metropolitana de Aseo (Emaseo) que sucede jurídicamente a la Empresa Metropolitana de Aseo para operar el sistema de aseo del Distrito Metropolitano de Quito, dentro de las actividades de barrio y recolección de residuos sólidos.

- Mediante Ordenanza Metropolitana N° 0332 sancionada el 17 de marzo del 2011 se desglosa las contravenciones de primera clase para los ciudadanos que incurran en contravenciones que se contrapongan con la gestión integral de residuos sólidos.

1.3.8.3. Factores sociales

Dentro de los factores sociales se encuentran los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, en los poblados, en el campo; la cantidad de jóvenes, niños, ancianos, y de hombres y mujeres que conforman la población, etc., modifican los hábitos de compra y de consumo. (Nacional Financiera, S.N.C, 2016)

Este tipo de factor es de gran importancia para la empresa, el negocio y los futuros negocios, debido a que por medio del estudio de ello se dirige el producto o servicio que vende o promociona, por lo que se conoce los gustos y preferencia de los clientes.

De hecho, los factores que influyen dentro de cualquier actividad que generan economía al país, son los grupos de trabajo entre ellos los que destacan en la figura número 16:

GRUPO	CARACTERISTICA
Grupos administrados en forma tradicional	Es el grupo donde existe un líder o administrador oficial.
Grupos autodirigidos	Los trabajadores comparten la responsabilidad de administrar el grupo de trabajo.
Grupos permanentes	Trabajan durante largos plazos de tiempo, por lo general un año cuando menos
Grupos temporales	Estos se forman para plazos breves de tiempo especificados con anterioridad, a

	fin de realizar una serie de tareas o proyectos, como comités.
Grupos de una función	Son los que tienen miembros que desempeñan una sola función, como ingenieros, auditores, etc.
Grupos interfuncionales o multidisciplinares	Son aquellos cuyos miembros desempeñan diversidad de funciones.

Figura N° 16 Grupos
Fuente: (gestiopolis.com, 2011)
Elaborado: García Omar, 2017

1.3.8.4. Factores tecnológicos

La aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, etc., modifican tanto las necesidades de los clientes como las de los fabricantes y distribuidores. Nuevos materiales están sustituyendo a los tradicionales; nuevas formas de comunicación aparecen cotidianamente; los equipos electrónicos y de cómputo se han vuelto de uso común; existen nuevas y mejores técnicas de cultivo y procesamiento de alimentos; constantemente, surgen nuevos y mejores empaques, materiales de construcción, telas sintéticas, etcétera.

El cambio tecnológico se ha dado de manera importante, además, en los procesos para transformar las materias primas en productos; en los sistemas de facturación y de cobro; en la forma de distribuir y comercializar los productos y servicios; en la manera de administrar el negocio; y, de manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente.

La tecnología es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio: fábricas, bancos, talleres, empresas de servicios, empresas manufactureras o comercios; negocios grandes o pequeños, todos ellos se ven afectados por los cambios en la tecnología. Es necesario estar enterado de estos cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos al negocio.

Dependiendo del tipo de industria y, por lo tanto, del tipo de negocio, los avances tecnológicos tienen mayor o menor impacto en este último. Las empresas dedicadas a la electrónica, por ejemplo, se enfrentan a innovaciones tecnológicas más frecuentes que empresas dedicadas, por ejemplo, al ramo de los alimentos. En este caso, se trata de innovaciones a los productos.

Sin embargo, existen innovaciones tecnológicas que no tienen que ver con el producto o servicio en sí, sino con la forma de administrar el negocio. La aparición del código de barras (forma de clasificar los productos dentro de un sistema de cómputo, que funciona a través de 'barras', impresas en la etiqueta de los productos), por ejemplo, está obligando a muchos fabricantes a cambiar el tamaño, formato, impresión y forma de clasificar sus productos.

Es importante, además, señalar que los cambios tecnológicos obligan a los empresarios a desarrollar nuevos conocimientos ya que, de no mantenerse actualizados, muy probablemente sus empresas no podrán competir con eficacia. Para una mejor comprensión ver la figura N° 17:

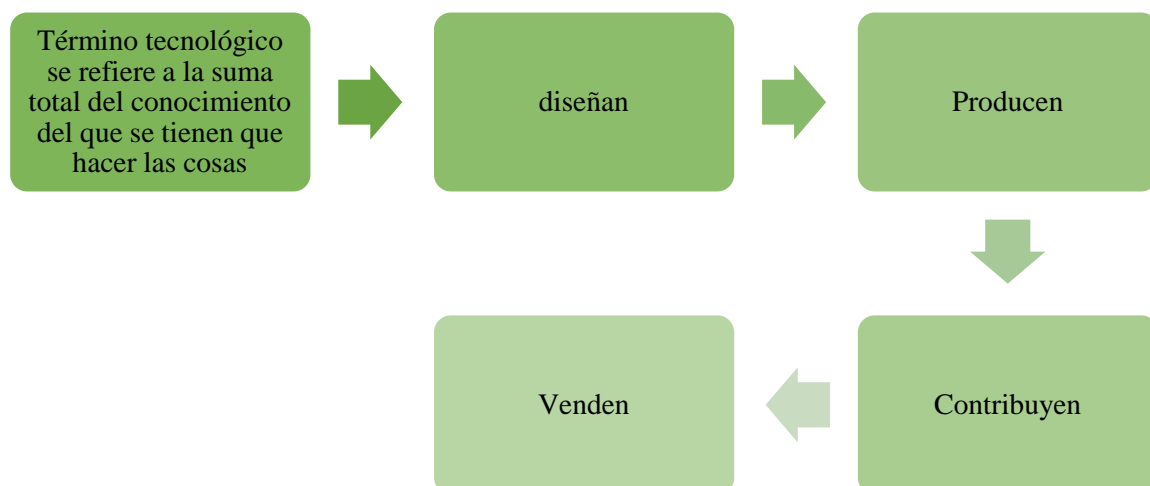


Figura N° 17 Tecnológico
Fuente: www.tecnologias.com
Elaborado: García Omar, 2017

En la figura N° 18 encontramos que los impactos tecnológicos dentro del desarrollo de la humanidad, tienen problemas que pueden ser solucionados, un ejemplo clarificado es la contaminación que generan todos los sectores de comercio, mediante la tecnología se puede reciclar y reutilizar los desperdicios para realizar otro, y de esa manera fomentar la productividad.

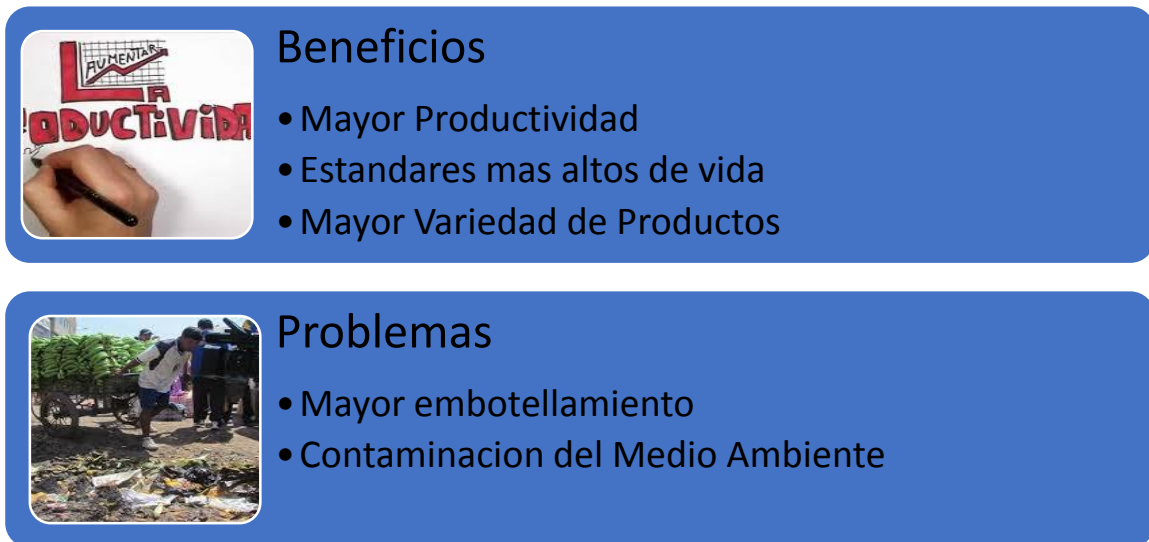


Figura N° 18 Beneficios y problemas
Fuente: Competitividad y sus beneficios
Elaborado: García Omar, 2017

1.3.8.5. Factores ambientales

El ambiente tiene una relación directa con el ser humano, llegando a formar los factores o condiciones ambientales, siendo “la influencia del medio ambiente tanto de factores abióticos (Clima, presión atmosférica, estado de la luna, vientos, etc.) como de factores bióticos (Densidad poblacional, enemigos naturales, vegetación, etc.) así como las interrelaciones ecológicas influye en el ser vivo, no sólo en su comportamiento y alimentación sino también en las adaptaciones.” (taringa.net, 2012)

En la figura N° 19 encontramos los factores ambientales, se clasifican en inanimados o no vivos y animados o vivos.

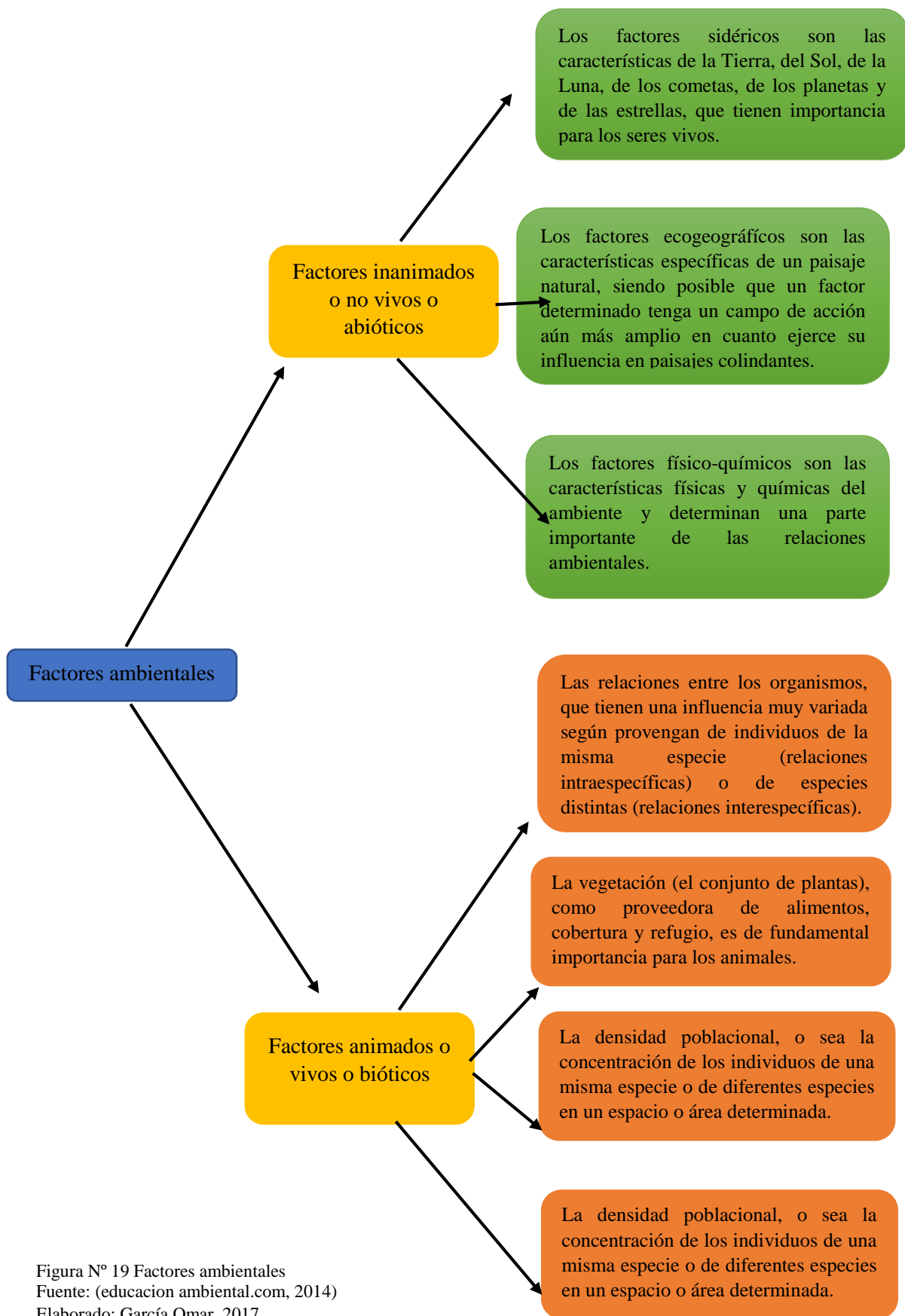


Figura N° 19 Factores ambientales
Fuente: (educacion ambiental.com, 2014)
Elaborado: García Omar, 2017

1.4.Auditoría de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Mediante este punto se conoce las herramientas y los conceptos necesarios para llevar al análisis sobre la evaluación del entorno de la empresa, industria o mercado.

De tal manera que mediante esto se pueda generar estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar de reducir amenazas, para ello se divide en 5 categorías.

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

La Auditoría EFE se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.(Cardarello, Cazalas , & Purtscher, 2010)

1.4.1. Matriz de evaluación de factores externos

“El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio” (wikipaces.com, s/f)

Por lo tanto, la matriz tiene como fin resumir las estrategias y evaluar información ya sea económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica, es por ello la realización de la misma en relación a la situación de los mercados, en la cual será ponderado de 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), y la calificación de 1 – 4, siendo que 1 es una respuesta mala, y 4 una respuesta superior; como se muestra en la tabla número 1:

Tabla N° 1 Evaluación EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO (0-1)	CALIFICACION (1-4)	PONDERACION
Oportunidades			
Crecimiento de los mercados a nivel nacional	0.20	3	0.60
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40
Amenazas			
Variedad de productos	0.30	3	0.90
Control de precios	0.05	1	0.05
Competencia	0.20	2	0.40
Disponibilidad de productos	0.15	3	0.45
Total	1.00		2.80

Elaborado: García Omar, 2017

El total ponderado de 2.80 indica está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

1.4.2. Análisis del Micro ambiente

“El microentorno tiene influencia de manera inmediata y continua sobre las operaciones de la empresa a corto y largo plazo” (Rincon, 2015)

Debido a eso existen factores que afectan directamente a la empresa o negocio, que se puede controlar y para los cuales se pretende lograr el cambio, entre ellas las siguientes desarrolladas en la figura N° 20

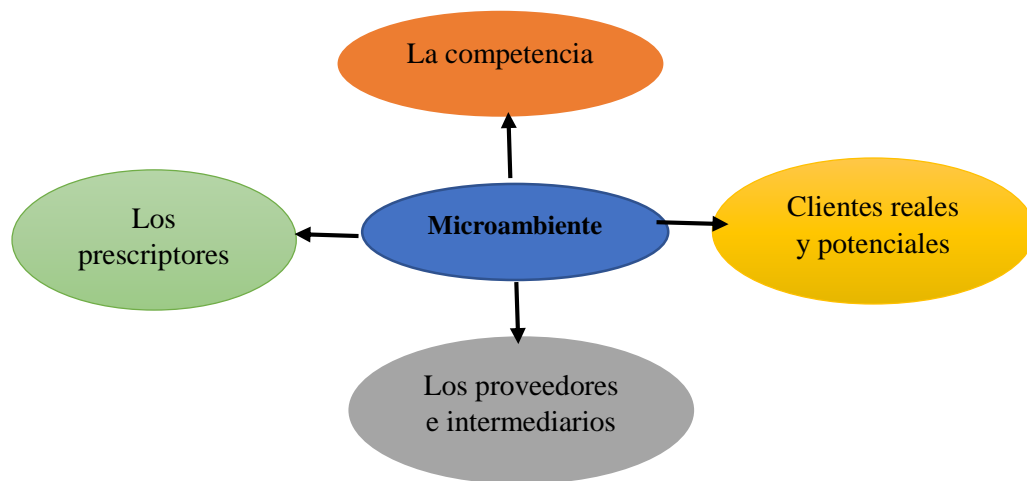


Figura N° 20 Factores Microentorno
Fuente: (s/a, 2013)
Elaborado: García Omar, 2017

1.4.3. Reseña histórica del intercambio mercantil

Desde el origen de la historia, a partir del pensamiento y la expansión de la humanidad, se comenzó la idea de intercambiar bienes por bienes similares. Éste es en sí el término que inicia la acción del mercado. El mercado en sí abrió las puertas para aquellos que quisiesen recibir un trueque por sus bienes, comenzando los términos actuales de oferta, demanda, excedente y cliente. La gente comenzó a ver lo benéfico y facilitador que era el sitio para generar tales actos. (TodoMarketing.com, 2013)

A lo largo de todos estos años los mercados han ido desarrollando actividad comercial con carácter disciplinaria en la cual ofrecen los productos, alimentos, al aire libre dentro de la ciudad del país.

En la actualidad, todo este comercio, en parte sumergido, ha desaparecido. Sin embargo, durante mucho tiempo fue una importante fuente de ingresos para los comerciantes que se dedicaron a este tipo de negocios.

Junto con estos establecimientos convivían otros puestos que desempeñaban una actividad más relacionada con la venta de un sin número de artículos. (Armengol, 2004)

La evolución del mismo ha ido creando de forma positiva para los moradores de los que comúnmente se les denomina mercados, pero en una forma negativa para los

comerciantes debido a que debe regirse a leyes y normas implementadas dentro de la institución, es por ello que los mercados ya toman una referencia diferente por el implemento de mejoramiento en la estructura física reflejando así a un centro comercial. “Los mercados han sido protagonistas destacados en la decidida introducción de la arquitectura del hierro y del estilo modernista.” (ajuntament.barcelona.cat)

La historia enseña que los mercados minoristas municipales fueron creados y construidos con el fin de convertirse en centros de acopio de alimentación fresca, cotidiana, productos necesarios en la mesa familiar para su nutrición adecuada; los mercados municipales fueron considerados como un centro de encuentro entre el productor y el consumidor, luego con el crecimiento de las ciudades se fueron construyendo más mercados con el fin de convertirlos en los surtidores más próximos de cada sector. (Alban, 2013)

Por lo tanto, se indica que la realización de mercados fue hechos por el intercambio de productos, debido a eso en el distrito, metropolitano de Quito se forma la coordinación de mercados, ferias y plataformas municipales lo cual ya se encuentra oficializada.

Se puede deducir de la simple inspección que la Coordinación de Mercados, Ferias y Plataformas no es una institución que centre su atención en el abastecimiento oportuno de productos alimenticios a la ciudad, pues en la actualidad dispone en su estructura orgánica únicamente de las unidades Administrativa, de Catastros y de supervisión de mercados, no existe una oficina de abastecimiento, de comercialización, de comunicación, etc. (Alban, 2013)

Tabla N° 2 Oferta comercial de los Mercados Municipales

ZONA ADMINISTRATIVA	No.	NOMBRE	PUESTOS OCUPADOS	PUESTOS VACANTES	TOTAL PUESTOS
ZONA QUITUMBE	1	CHILLOGALLO	0	200	200
	2	GUAMANÍ.	339	0	339
	3	HACIENDA IBARRA	50	10	60
	4	LAS CUADRAS	77	12	89
ZONA ELOY ALFARO	5	CHIMBACALLE	55	6	61
	6	CHIRIYACU	1017	64	1081
	7	EL CALZADO	9	6	15
	8	LA MAGDALENA	131	4	135
	9	MAYORISTA	1300	0	1300
	10	MENA DOS	5	15	20
	11	QUITO SUR	15	5	20
	12	SAN ISIDRO DE PUENGASÍ	14	16	30
	13	SOLANDA	99	11	110
ZONA MANUELA SAENZ	14	AMERICA	56	2	58
	15	ARENAS.	234	6	240
	16	CENTRAL.	200	6	206
	17	LA VICENTINA	3	7	10
	18	LOS DOS PUENTES	0	30	30
	19	SAN DIEGO	7	0	7
	20	SAN FRANCISCO.	137	6	143
	21	SAN JUAN	1	10	11
	22	SAN ROQUE. INCLUYE CENTRAL TÉCNICO	2453	0	2453
	23	TOCTIUCO	19	3	22

Fuente: Coordinación de mercados y Ferias

Elaborado: Gracia Omar, 2017

Como se observa en la Tabla N° 2 se puede identificar los principales mercados existentes dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

1.4.4. Planificación estratégica

Es un proceso en el que la empresa detecta las oportunidades del mercado, establece su posición en el mismo, elabora los planes y los controla, para poder llevar a cabo los diferentes objetivos.

Una vez identificado el problema se procesa a diseñar un plan estratégico enfocado a los mercados municipales, en la cual tiene la siguiente formulación inmersa en la figura N° 21:

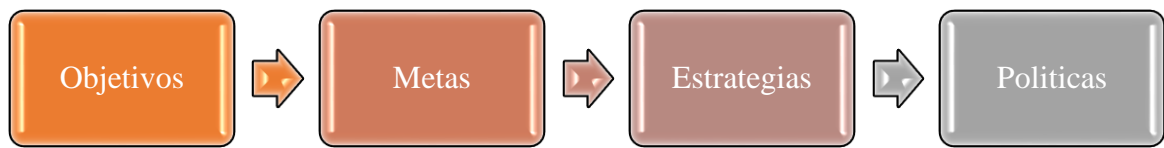


Figura N° 21 Formulación de la planificación
Fuente: (Fernandez & Schejtman, 2012)
Elaborado: García Omar, 2017

Una vez definida se pone a ejecutar las acciones que se llevó a cabo dentro de los planes de los gobiernos municipales y de gobiernos en general.

Los planes de gobierno son los productos que establecen la visión a largo plazo, definen las prioridades y determinan el uso de los recursos. Estos planes establecen los objetivos, para cuya consecución se establecerán actividades que involucrarán a todas o algunas áreas de la gestión (Nacke & Cellucci, 2017)

Dentro de esto se encuentra los tipos de planificación según el marco a referirse, sea el nivel de planificación establecido.

Teniendo en cuenta estos factores (Lira, 2006), plantea tres niveles de planificación:

- Planificación estratégica, focalizada en el largo plazo y el cumplimiento de objetivos y metas duraderas.
- Planificación táctica, de mediano plazo y para temas específicos, para el logro de acciones eficientes.
- Planificación operacional, centrada en el corto plazo y en temas específicos, para el logro de objetivos determinados.

Vale indicar que dentro de los tipos de clasificación existe un diseño para lo cual permite mejorar la capacitación administrativa de los públicos a cargo debido a que se presenta constantes cambios ya sean sociales, económicos, dentro de la institución y políticos, para

lo que la planificación estratégica se basa en las siguientes preguntas ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿De qué manera podemos alcanzar nuestro objetivo?.. Es importante saber que esta pregunta responde a la realización de la misión, visión y objetivos para el plan de acción. (Lira, 2006)

Componentes de la planificación estratégica desarrollados en la figura N° 22:

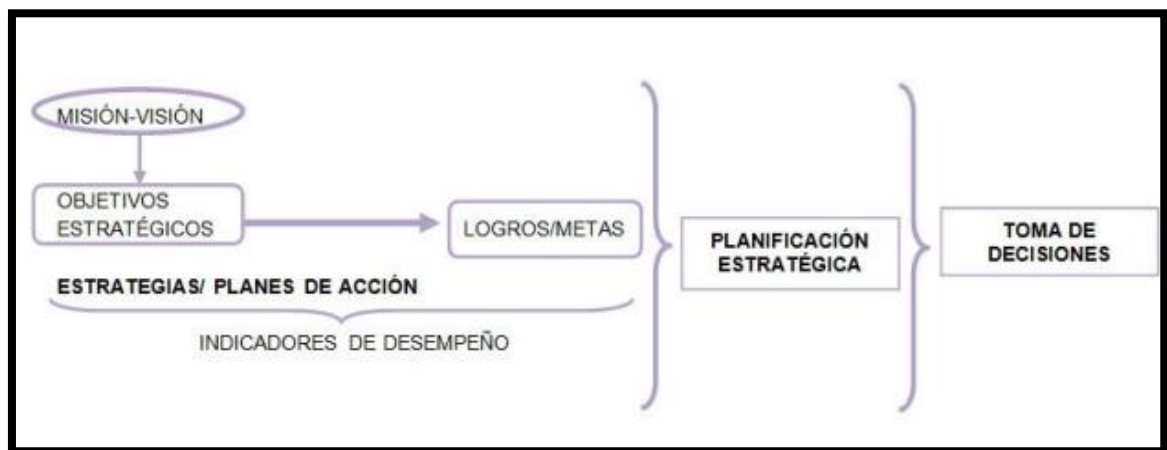


Figura N° 22 Formulación de la planificación
Fuente: (Armijos, 2011)
Elaborado: García Omar, 2017

El componente de la planificación estratégica se hace en base a las preguntas expuestas con anterioridad y se hace visible cuando las actividades se programen y se proyecte a la implementación del mismo.

1.4.4.1. Planificación estratégica en los gobiernos locales

Es de gran importancia la participación de los gobiernos municipales dentro de la planificación expuesta para beneficio de la sociedad que se convierte en la construcción y fortalecimientos de las personas que lideran los gobiernos locales. Ver Figura N° 23:

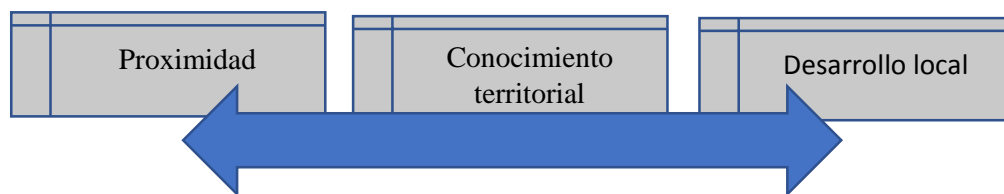


Figura N° 23 Planificación de los gobiernos locales
Fuente: (CIPPEC, 2005)
Elaborado: Gracia Omar, 2017

El gobierno municipal puede promover la incorporación de la planificación estratégica en su gestión. Para ello, cuenta con una serie de oportunidades, un conjunto de factores externos que hacen que el gobierno esté más cerca del ciudadano, un nivel de gobierno propicio no solo para implementar la planificación estratégica sino, también, para innovar en la formulación y ejecución de la misma (Nacke & Cellucci, 2017).

El gobierno municipal a pesar de la gestión que realizan para el plan de desarrollo de un proyecto se presenta factores en la cual permiten que la opinión de la ciudadanía se tome en cuenta y así llegar a una buena labor, pero por otro para las personas encargadas existen un sin números de desafíos, entre los cuales (Nacke & Cellucci, 2017), presenta los siguientes

Dificultades para generar recursos económicos propios.

- Problemas de articulación con los demás niveles de gobierno.
- Fallas en la articulación y comunicación hacia el interior de la gestión municipal.
- Personal con bajos niveles de capacitación.
- Falta o escasez de información sistematizada sobre la realidad local y las anteriores gestiones de gobierno.
- Primacía del cortoplacismo.

1.4.5. Infraestructura

La infraestructura y los equipos son servicios e instalaciones los cuales se utilizan para la actividad a realizarse dentro de un lugar determinado, “Conjunto de locales e instalaciones físicas donde se desarrolla una actividad comercial.” (INEN, 2013)

- El mercado debe estar alejado de fuentes de contaminación que representen riesgo para la inocuidad de los alimentos, en particular de zonas propensas a inundaciones y zonas industriales
- El mercado debe contar con infraestructura física, que impida el ingreso de animales y facilite el control de plagas, así como otros elementos del ambiente exterior como polvo y materias extrañas, con la finalidad de mantener las condiciones sanitarias.
- La construcción debe ser sólida y disponer de espacio suficiente para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos y puestos de comercialización, así como para el movimiento del personal, usuarios y el traslado de materiales y alimentos
- El mercado debe brindar facilidades para la higiene personal.
- El diseño y la distribución del mercado debe permitir un mantenimiento, limpieza, desinfección de la infraestructura que minimice el riesgo de contaminaciones
- El diseño y construcción de la edificación debe facilitar el control de plagas y evitar el refugio de las mismas.
- El mercado debe contar con una guardería para el cuidado de los hijos de los trabajadores/a de los mercados.
- El mercado debe contar con un sistema de drenaje para las aguas lluvias y las aguas residuales(INEN, 2013)

Por lo tanto, los mercados deben tener un lugar adecuado, saludable, con la infraestructura y equipos en relación a la que ciudadanía busca, para la compra de productos alimenticios, por medio de un ordenamiento y horario establecido.

1.4.6. Recursos humanos

Para el manejo de un plan estratégico, se presenta primero al alcalde de la ciudad en la que este personaje recoge recomendaciones de las personas del sector, pero que de igual manera para que el proyecto se realice tiene que basarse en la evaluación del plan presentado.

A continuación (Nacke & Cellucci, 2017), en la figura N° 24 presenta el personal humano y el esquema de una planificación local.

	Responsable	Objeto	Funciones
Instancias de Planeación	Consejos Territoriales de Planeación Municipal	Espacio que materializa la representación de todas las fuerzas vivas y grupos de interés en el municipio, para que de manera articulada y concertada participen en la formulación del Plan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar el plan de desarrollo elaborado por la administración y emitir concepto de conveniencia, conforme a las características, necesidades y potencialidades del municipio. ▪ Establecer la coherencia del Plan de Desarrollo con el Programa de Gobierno del Alcalde ▪ Realizar evaluación permanente de la ejecución del Plan de Desarrollo. ▪ Emitir conceptos y recomendaciones al Plan de Desarrollo.
	Concejo Municipal	Grupo representativo de la sociedad civil elegido por votación popular para el mismo periodo del Alcalde, es responsable junto con éste del desarrollo local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar el Plan de Desarrollo presentado por el Alcalde y sugerir ajustes. ▪ Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal.

Figura N° 24 Esquema de planificación

Fuente: (Nacke & Cellucci, 2017)

Elaborado: García Omar, 2017

La presencia del personal humano frente al desarrollo de la planificación adecuada para la soledad deja plasmado una calidad de vida diferente, educación, sustentabilidad tanto económica como personal, derechos entre otras variables.

1.4.7. Recursos financieros

“Los municipios tienen una gran responsabilidad de emprender acciones para generar recursos económicos suficientes, que les permita asumir la prestación de servicios públicos dentro de su jurisdicción territorial que pertenecen” (Villa, 2014).

Para (Gutierrez, 2011) la administración pública es la encargada de planificar, organizar, integrar, al personal, dirigir, y controlar las acciones, y con un adecuado uso de los recursos materiales, humanos, o financieros, conseguir, los objetivos, logros, y metas planteados en una buena Gestión Pública lo que redundará en la satisfacción o insatisfacción del usuario o público en general.

Los impuestos municipales son los tributos que gravan los Gobiernos Autónomos Descentralizados, por la propiedad de ciertos bienes muebles e inmuebles, servicios o la realización de determinadas actividades, con el propósito de captar recursos económicos para financiar el gasto público (Villa, 2014).

De esta manera es como los gobiernos pueden generar recursos financieros para realizar obras, mejorar proyectos y la realización de actividades por medio de los impuestos, mediante lo cual se pueda cubrir las necesidades y por ende alcanzar el buen vivir de la comunidad.

Tipos de recursos financieros desarrollados en la figura N° 25:

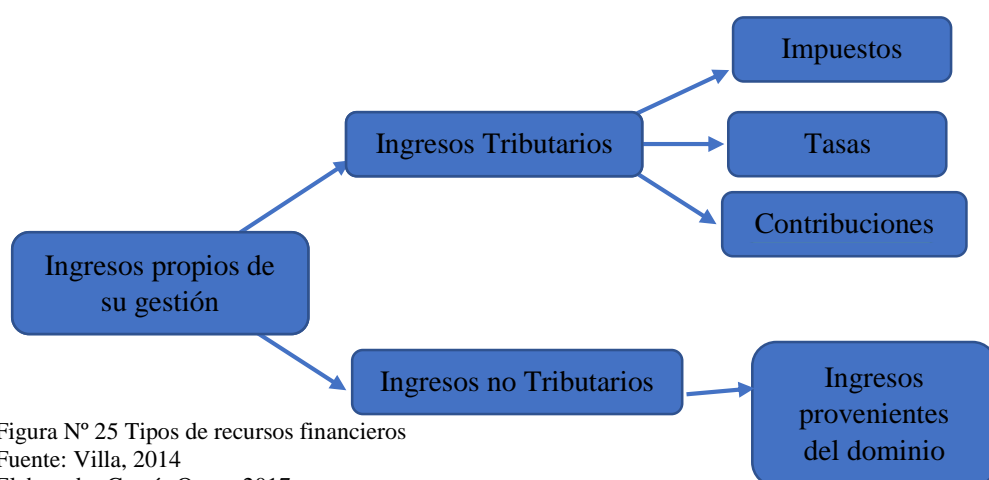


Figura N° 25 Tipos de recursos financieros
Fuente: Villa, 2014
Elaborado: García Omar, 2017

Es importante indicar que la obligación de los municipios es administrar con eficiencia y eficacia los ingresos que genera los municipios y se destina de una manera adecuada para los planes de trabajo y autogestión de los proyectos.

1.5 Auditoría de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite evaluar factores internos como: las fortalezas y debilidades más importantes de una empresa. (Guancha, 2013)

Para (Guancha, 2013), la matriz EFI, se debe desarrollar de la siguiente manera:

- Realizar una lista de los factores internos identificados en el diagnostico Interno
- Ponderar cada factor entre 0.0 a 1.0
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor
- Multiplicar los valores por cada ponderación
- Sumar los totales ponderados y calificados (p. 198)

La matriz de evaluación de agentes internos, permitirá evaluar factores que se han establecido como oportunidades y amenazas dentro de los mercados municipales, los cuales resultan del análisis interno del mismo.

Es por ello que por medio de esta matriz se identifica las fuerzas o fortalezas y debilidades que se encuentran en la actualidad los mercados, la cual se cita de la siguiente manera en la figura N° 26:

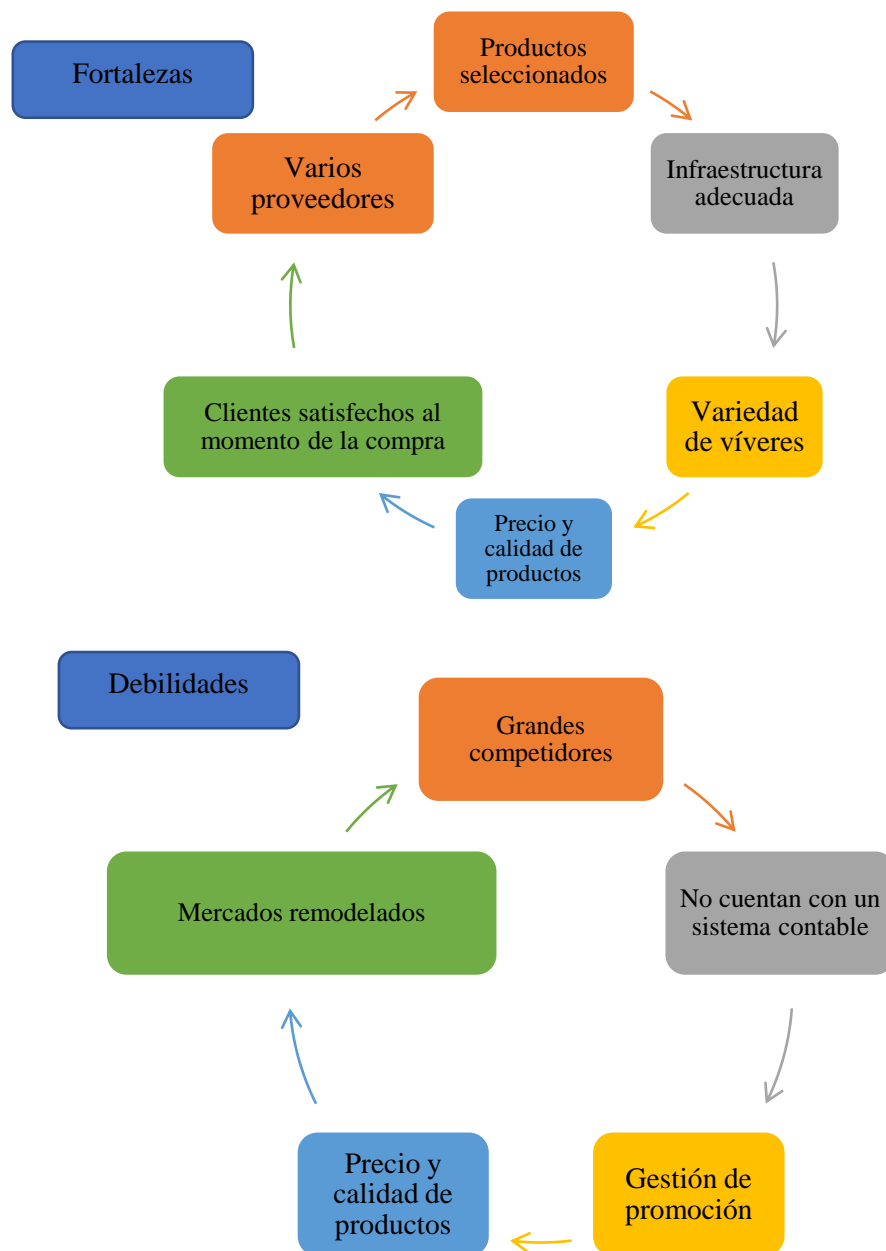


Figura N° 26 Fortalezas - Debilidades

Fuente: (Guancha, 2013)

Elaborado: García Omar, 2017

Dicho de este modo para la elaboración de la matriz es necesario aplicar lo expuesto tanto las fuerzas como las debilidades tiene que ser lo más específico posible para poder analizarlas y compararlas. Para una comprensión clara visualizar la tabla N°3:

Tabla N° 3 Evaluación EFI

FACTORES INTERNOS	PESO (0.0 - 1.0)	CALIFICACION (1- 4)	PONDERACION
Fortalezas			
Productos seleccionados	0.13	2	0.26
Infraestructura adecuada	0.10	3	0.30
Variedad de víveres	0.06	2	0.12
Precio y calidad de productos	0.05	3	0.15
Clientes satisfechos	0.16	4	0.64
Varios proveedores	0.10	3	0.30
Debilidades			
Grandes competidores	0.05	2	0.10
No cuenta con un sistema contable	0.10	2	0.20
Gestión de promoción	0.05	1	0.05
Precio y calidad de productos	0.10	3	0.30
Mercados remodelados	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.62

Elaborado: Gracia Omar, 2017

El total ponderado de 2.62 indica está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que maximicen sus oportunidades y disminuyan sus debilidades.

CAPITULO II

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Los procesos son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO9000, 2005). El levantamiento de los procesos es una forma de presentar las actividades o tareas que realizan dentro de la organización o empresa mediante la realidad actual de los mercados.

2.1.Marco teórico de gestión por procesos

Los mercados municipales son aquellos lugares donde se ofrece variedad de productos al por mayor y menor. “Se habla de los mercados como elementos de referencia en la cultura e identidad locales, como espacios de dinamización cultural que complementan la proyección de las empresas y comercios” (Resa, 2012).

Los mercados municipales abastecen a la comunidad en general, el mercado es el origen de la ciudad; es incluso anterior; pero en los últimos 30 años primero en Estados Unidos con el desarrollo de los barrios periféricos y más tarde en Europa con la aparición de grandes cadenas alimentarias, se ha destruido al menos parcialmente ese concepto de ciudad. (Gaviria, 2012).

Dicho de otra manera los mercados municipales forman parte cultural, tradicional de un país, ciudad o pueblo ya sea porque les queda cerca al lugar donde habitan, o como alternativa de conseguir productos, lo único por lo que velan los dueños de algún puesto en el mercado es por satisfacer a los clientes.

Hoy en día, el mercado es la actividad económica principal mundial ya que es la que pone en contacto a todas las sociedades entre sí independientemente del tipo de gobierno, religión, cultura o forma de vida que lleven. El mercado es, justamente, la actividad

económica más dinámica porque permite a los diferentes grupos y sociedades entrar en contacto con otras realidades que no sólo enriquecen su vida con productos diferentes y variados, sino que también permite conocer datos y elementos particulares de otras culturas, incluso a veces muy lejanas (importancia.org, s/f).

A sabiendas que la principal competencia son los supermercados y cadenas de distribución como tiendas, generan la alternativa para que las personas acudan a los mercados municipales por precios, horarios o simplemente por los hábitos que han venido obteniendo durante los años de vida.

Históricamente los mercados municipales han estado estrechamente relacionados con el desarrollo y crecimiento de las ciudades. Los comerciantes de estos centros, a comienzos del siglo XXI, se enfrentan a desafíos muy diversos, especialmente los pequeños porque deben adaptarse a nuevos entornos que vienen determinados por las profundas transformaciones que se están produciendo en el comercio minorista (Medina, 2006)

De esta manera es como el comercio pasa a formar parte importante de los comerciantes en el cual se intercambia productos por la obtención de un bien económico, la diversidad hace que las personas no pierdan la costumbre de acudir a estos lugares.

Asimismo, la competencia en el sector de la distribución comercial se ve incrementada por la aparición de nuevas fórmulas comerciales y por un endurecimiento del mercado. En este sentido, el puesto de ventas de productos alimenticios, la tienda tradicional de pequeñas dimensiones y gestionada individualmente, ha ido cediendo en favor de fórmulas más avanzadas (Medina, 2006)

Los desafíos y retos que los mercados municipales tienen por delante son los enmarcados en la Figura N° 27:



Figura N° 27 Desafíos de los Mercados Municipales
Elaborado: García Omar, 2017

A los Municipios les interesa que los comerciantes de los mercados participen de una manera activa para que se creen fuentes de salud y hábitos de vida saludable, así como integrar cultura y calidad.

El Distrito Metropolitano tiene 54 mercados, ferias y plataformas. Durante las tres últimas administraciones municipales se ha intentado mejorar la situación de esos sitios, tanto a nivel de infraestructura como de atención al ciudadano y de condiciones de trabajo (El Telegrafo, 2015).

En los mercados se pueden ver la diversidad de productos tales como vegetales, frutas y carnes de todo tipo, incluso se puede adquirir víveres, comida preparada o cualquier tipo de insumo para el hogar.

2.1.1. Evolución de la gestión por procesos

Las empresas han implementado este sistema, el cual se considera útil para hacer cambios dentro de la organización, para gestionar a los proveedores, empleados y para la satisfacción del cliente.

Las crecientes exigencias de los clientes y la necesidad de ser cada día más competitivos, lleva a las organizaciones de todo tipo, a alcanzar el mayor nivel de profesionalización posible, aplicando un enfoque que conduzca al desarrollo de mejores prácticas junto a la mejora continua de los procesos responsables de su resultado, normalizándolos en garantía de su repetitividad (Collell, 2013).

Sin duda esto da origen al estudio de gestión por procesos en la cual Negrin, indica que puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

A partir de ello se puede indicar en la Figura N° 28 que la gestión por procesos determina las siguientes características:

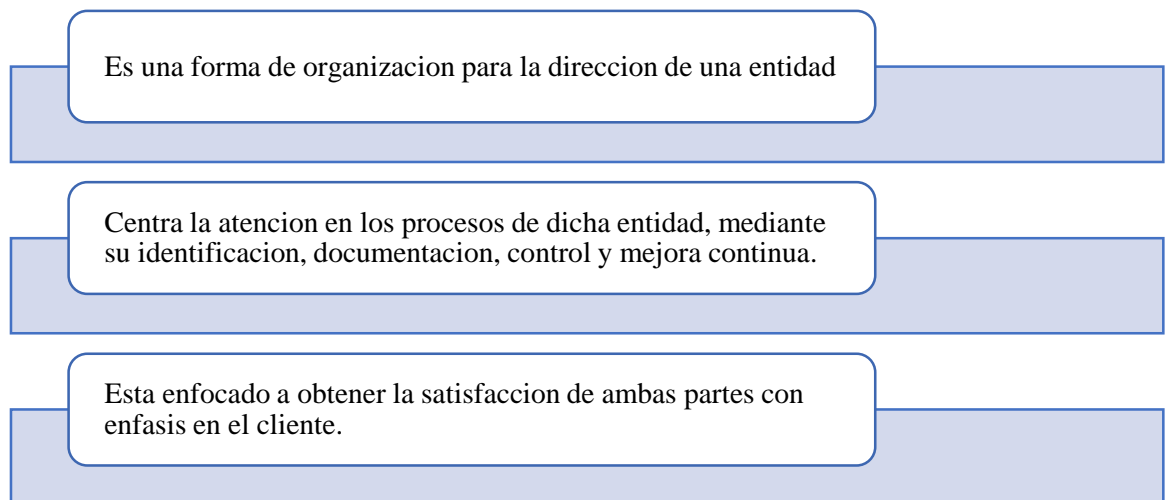


Figura N° 28 Gestión por procesos
Elaborado: García Omar, 2017

La gestión por procesos según Gonzáles, está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.

2.1.2. Objetivos de la gestión por procesos

Para Rojas, un sistema de gestión de calidad es el principal objetivo de la gestión por procesos para aumentar los resultados de la organización, a través de conseguir niveles superiores de satisfacción a usuarios; además de incrementar la productividad. Ver Figura N° 29

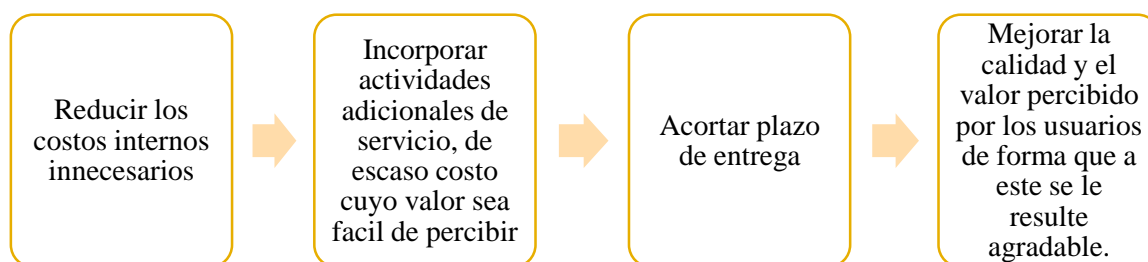


Figura N° 29 Objetivo de Gestión por procesos
Elaborado: García Omar, 2017

2.1.3. Técnicas para el diseño e implementación procesos

En términos más técnicos, diseño es el proceso consciente y deliberado por el cual elementos, componentes, potenciales, tendencias, etc. se disponen de forma intencionada en el continuo espacio-tiempo con el fin de lograr un resultado deseado (Mare, 2016).

Es por ello que el diseño es el primer paso en la fase del desarrollo de cualquier producto o sistema. Obtener una ingeniería o representación de cómo se va a realizar las actividades citadas. Para cual se debe basar en algunos parámetros citados en la figura N°30:

- El diseño debe implementar todos los requisitos explícitos obtenidos en la etapa de análisis.
- El diseño debe ser una guía que puedan leer y entender
- El diseño debe proporcionar una idea completa.
- El diseño es el conjunto de planteamientos y acciones necesarias para llevar a cabo y hacer realidad una estrategia.

Diseño conceptual	El diseño del sistema es la conceptualización de alto nivel para resolver problemas y construir una solución. Este incluye decisiones acerca de la organización del sistema, en esta etapa es necesario integrar el Sistema de Gestión de Procesos con todas las funciones administrativas de la organización, así como con los sistemas de información, con las aplicaciones y demás herramientas informáticas de las que haga uso la institución.
Diseño de detalle	Corresponde a la elaboración de las herramientas, mecanismos y documentación del diseño de las actividades a desarrollar. Es el despliegue de todos los documentos necesarios para la operación del sistema, así como los controles necesarios para medir su eficiencia.

Figura N° 30 Diseños
Elaborado: García Omar, 2017

Por lo tanto, las técnicas se realizan a base del conocimiento, para generar un ambiente y hábitos de trabajo, en el cual se tomen en cuenta los procesos y subprocesos dentro de las organizaciones municipales, así:

- Conformer y mantener equipos de trabajo, dinámicamente interrelacionados entre sí, que asegure la polifuncionalidad de las actividades individuales y la profesionalización de la gestión municipal.
- Armonizar y coordinar las distintas actividades de los procesos que permita la obtención de productos y servicios en términos de la mayor satisfacción frente a la demanda de los clientes internos y externos, para cuyo fin se aplicarán sostenidamente las políticas, normas y estrategias determinadas en los planes operativos establecidos por la municipalidad, que permita el cumplimiento de los objetivos de tales procesos y paralelamente el mejoramiento permanente de la gestión de trabajo.
- Establecer propuestas técnicas viables y alcanzables para el tiempo determinado y basándose en el consenso de los equipos de trabajo.(TribeScale, 2017)
- Establecer metodologías flexibles de gestión que se adopten a los cambios y a la dinamica de los requerimientos del trabajo, optimizando las competencias individuales.(Trabajo, 2017)
- Esfuerzo mancomunado para lograr y mantener un clima organizacional saludable, que permita la colaboración en un alto nivel de compromiso para lograr la excelencia de los productos y servicios prestados a la comunidad
- Fomentar y establecer periódicamente mesas redondas, reuniones y otras formas de integración entre los responsables y equipos de los diferentes procesos y acciones de trabajo, a efectos de evaluar su avance, los procedimientos y correcciones que deban ser tomadas e informar a las diferentes autoridades.(Armijos, 2011)
- Elaborar el plan anual de actividades del área, controlar su ejecución y evaluación.

- Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos y materiales. (Armijos, 2011)

2.2. Levantamiento de procesos en los Mercados Municipales

Se trata de los procesos actuales existentes en los mercados municipales; se empieza por los proveedores de los productos, para asegurarse de que los alimentos se encuentren en buen estado y en las condiciones adecuadas por parte de proveedores acreditados y dignos de confianza. Por lo que se puede observar en la figura N° 31:



Figura N° 31 Actores del proceso

Elaborado: García Omar, 2017

Se puede identificar a los productores o fabricantes de productos que actúan como proveedores, a los mercados que actúan como comercializadores y a las personas que se

convierten en clientes o consumidores finales, la cual se puede conocer mediante dos tipos de relaciones enmarcadas en la figura N° 32:

RELACIONES	
Relaciones verticales	Entre proveedores, mercados y consumidores finales.
Relaciones horizontales	Competencia entre proveedores para suministrar sus productos en los mercados y competencia entre los mercados para la comercialización de los mismos productos.

Figura N° 32 Relaciones
Fuente: (Borja, 2016)
Elaborado: García Omar, 2017

2.2.1. Estructura de los mercados

Un mercado se entiende como la estructura donde existen muchos vendedores y compradores de múltiples productos y servicios. Ver Figura N°33:

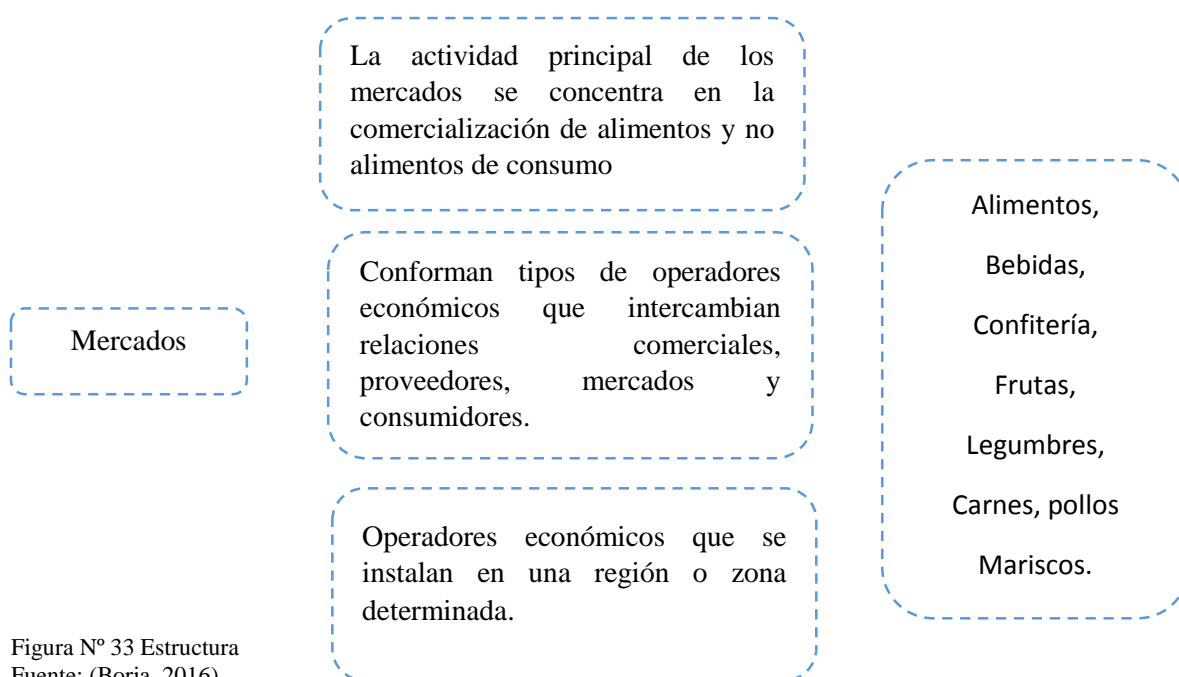


Figura N° 33 Estructura
Fuente: (Borja, 2016)
Elaborado: García Omar, 2017

La estructura también se define como las actividades que se requieren para recibir, comprobar e informar de la entrega de los Bienes y Servicios.

2.2.2. Proceso de compra

El Procedimiento de Compras y Contrataciones, tiene por objeto ejecutar los requerimientos de compra de bienes y servicios velando porque dichos procedimientos sean transparentes, eficientes e igualitarios.

- Selección de Procedimientos de Compra.
- Las Adquisiciones de Bienes y la Contratación de Servicios, en la que implica una serie de pasos que se dan para que el consumidor adquiere el producto y servicio, es por ello que se presenta las siguientes fases de decisión de compra.

2.2.3. Las 5 Fases del proceso de compras

A continuación, en la figura número 34 se detallan las 5 fases que forman parte del proceso, según Kotler:

FASES	
Contemplación o reconocimiento de la necesidad (“Awareness”)	También conocida como fase del “despertar”, de “toma de conciencia” o, en inglés, “Awareness”. Es la fase en la que los consumidores comienzan a reconocer tener una necesidad que satisfacer y, por tanto, empiezan a contemplar la compra de productos que la satisfagan.
Búsqueda de información	Despertada la conciencia, el consumidor entra en la fase de búsqueda de información para saber cómo satisfacer sus necesidades y canalizar sus deseos.

Evaluación de alternativas	Una vez el consumidor tiene suficiente información sobre los diferentes tipos de productos que hay, empieza ya a evaluar las diferentes alternativas. Se centra ya en comparar tipos de una misma categoría, prestaciones, precio. Evalúa todas las características del producto para acabar de decidir si da el paso de comprar o no, y qué comprar.
Decisión de compra	Es la fase final, en la que la persona toma la decisión definitiva de si compra o no el producto, dónde, y en qué condiciones de pago.
Comportamiento post-compra	Ya se ha ejecutado la compra, sin embargo el comportamiento post-compra del consumidor se considera que forma parte del proceso de compra. Porque en función de su satisfacción o insatisfacción sobre el producto adquirido repetirá la compra

Figura N° 34 Fases del proceso
Fuente: (Larripa, s/f)
Elaborado: García Omar, 2017

En resumida secuencia, el proceso de compra es estar estrechamente ligado a las necesidades y servicios que desea adquirir. Para mejor comprensión visualizar la figura N° 35:

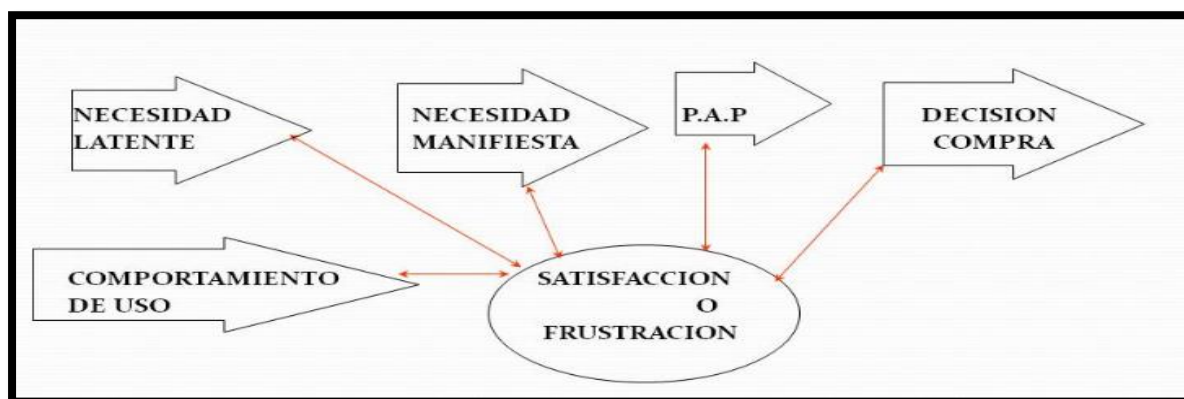


Figura N° 35 Proceso de compra
Fuente: (Olsztyn, 2009)
Elaborado: García Omar, 2017

La decisión de comprar no culmina con el proceso generado por una necesidad, ya que con posterioridad a la misma se produce una etapa denominada “comportamiento de uso”, en la cual se dan distintos cursos de aplicación de los bienes y servicios adquiridos. El comportamiento de uso tiene efectos de realimentación en el proceso de consumo y está condicionado tanto por la etapa de “actividad previa” como por la conducta del usuario. (Olsztyn, 2009)

2.2.4. Proceso de limpieza en los mercados municipales.

Al levantar la información sobre el proceso de limpieza se puede identificar que se lleva el programa de Limpieza y Desinfección que incluye la elaboración de los procedimientos operativos estándar que describen la forma de cómo realizar ciertos procesos, los posibles productos a utilizar, la frecuencia con que se deben realizar y las personas responsables; esto involucra el lugar físico, los equipos, algunos desinfectantes, entre otros.

Un plan de limpieza y desinfección debe permitir:

- Definir lo que se debe hacer y reflexionar sobre los fundamentos de los métodos que vamos a aplicar.
- Asignar funciones y responsabilidades.
- Anotación en el registro. (ocw.upm.es)

2.3. Encuestas y Resultados

Se procedió a realizar 384 encuestas a ciudadanos que hacen uso de los Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito, a continuación en la figura N° 36 y tabla N° 4 se presenta el cálculo del tamaño de la muestra:

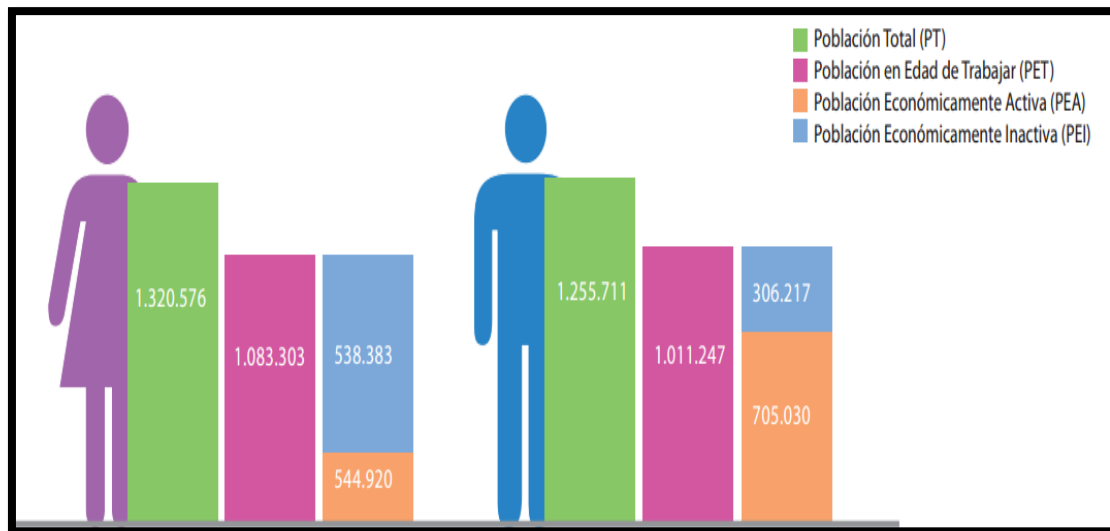


Figura N° 36 Población
Fuente: INEC 2010
Elaborado: García Omar, 2017

Tabla N° 4 Población

POBLACION	TOTAL
HOMBRES	1`255.711
MUJERES	1`320.576
TOTAL	2`576.287

Elaborado: García Omar, 2017

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Siendo:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño del universo
- p = probabilidad de éxito
- q = probabilidad de fracaso
- z = nivel de confianza
- e = error de estimación

Fórmula Población

Tamaño de la Población (N)= 2576287

Probabilidad que el evento P ocurra= 0,5

Probabilidad que el evento Q Ocurra= 0,5

Nivel de confianza (α)= 5%

Margen de confiabilidad (Z)= 1,96

Error máximo permitido (E)= 0,05

$$n = \frac{1.96^2 * 2576287 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (2576287 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{2474266}{6441.67}$$

$$n = 384$$

1. ¿El servicio que prestan los mercados municipales cumple con sus expectativas y necesidades? Ver Tabla N°5; Ver Figura N°37

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	36	9
De acuerdo	312	81
Indiferente	14	4
Desacuerdo	12	3
Totalmente desacuerdo	10	3
Total	384	100

Tabla N° 5 Servicio

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

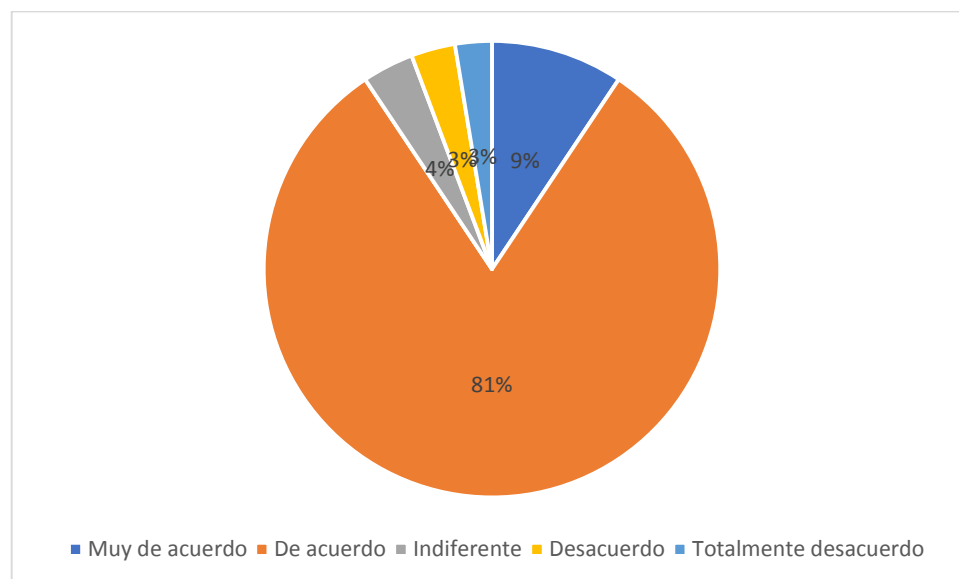


Figura N° 37 Servicio

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

Del total de encuestados que asisten a los mercados municipales se puede mencionar que el 81% los servicios que presta cumple con las expectativas y necesidades siendo este el

porcentaje más alto, pero existe un mínimo porcentaje que indica que no les satisface para lo cual hay que mencionar cuales son las causas o factores que produce este inconveniente.

2. Usted como usuario como califica el servicio que recibe dentro de los mercados municipales. Ver Tabla N°6; Ver Figura N°38

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	112	29
Muy Bueno	206	54
Bueno	38	10
Regular	20	5
Deficiente	8	2
Total	384	100

Tabla N° 6 Calificación

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

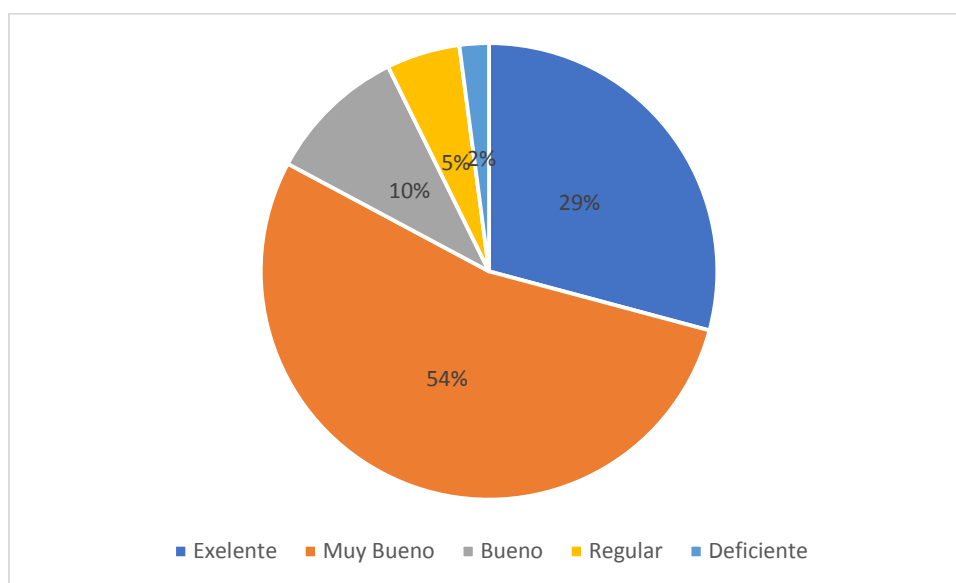


Figura N° 38 Calificación

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

Los usuarios que compran o asisten al mercado municipales para adquirir algún producto o servicio el 54% califica que es muy bueno el servicio que ofrecen las personas que laboran dentro del mercado, el 29% indica que el servicio es excelente, y el 10% que es

bueno, lo cual se puede manifestar que satisfacen, cumplen y mantienen un servicio adecuado para la comunidad.

3. ¿Los productos que se les proporciona al momento de conocer el resultado fue lo que usted esperaba? Ver Tabla N°7; Ver Figura N°39

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	23	6
De acuerdo	337	88
Indiferente	6	1
Desacuerdo	10	3
Totalmente desacuerdo	8	2
Total	384	100

Tabla N° 7 Resultado
 Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
 Elaborado: García Omar, 2017

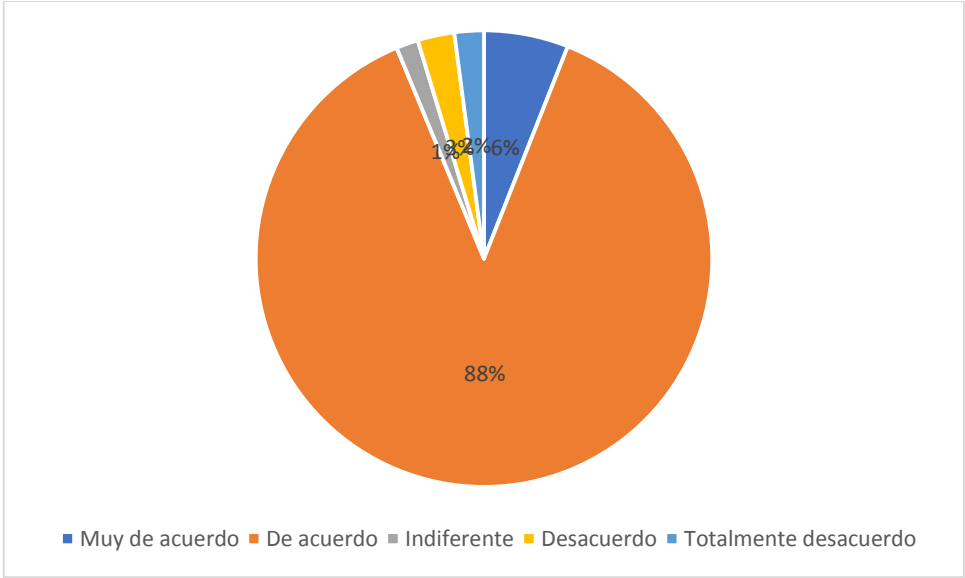


Figura N° 39 Resultado
 Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
 Elaborado: García Omar, 2017

Del 100% de encuestados el 88% manifiesta que los productos adquiridos si encuentran con lo que ellos esperaban, es decir que también es verificada el producto antes de ser llevado, siendo este el porcentaje más alto se indica que los productos que ofrecen en los mercados municipales van acorde con lo que la comunidad busca.

4. ¿En qué le gustaría que se basen los productos que ofrecen dentro de los mercados municipales? Ver Tabla N°8; Ver Figura N°40

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	27	7
Presentación	78	20
Garantía	87	23
Precio	94	24
Variedad	98	26
Total	384	100

Tabla N° 8 Productos

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

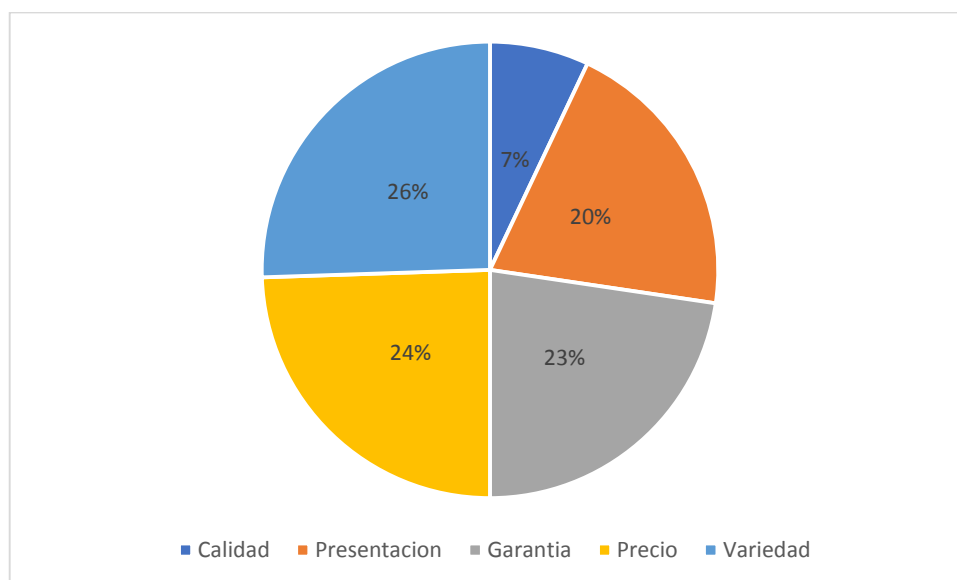


Figura N° 40 Productos

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

Mediante esta pregunta se puede identificar a base de que los consumidores adquieren el producto, para lo cual indican que 26% menciona que los mercados deben tener variedad, el 24% precio, 23% garantía y el 20% presentación, de tal motivo que estos son los puntos que le gustaría a la comunidad que exista dentro de los mercados municipales.

5. ¿Los precios dentro de los mercados municipales frente a los productos que ofrecen son? Ver Tabla N°9; Ver Figura N°41

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Excesivos	16	4
Excesivos	81	21
Normales	193	50
Económicos	75	20
Muy Económicos	19	5
Total	384	100

Tabla N° 9 Precios

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

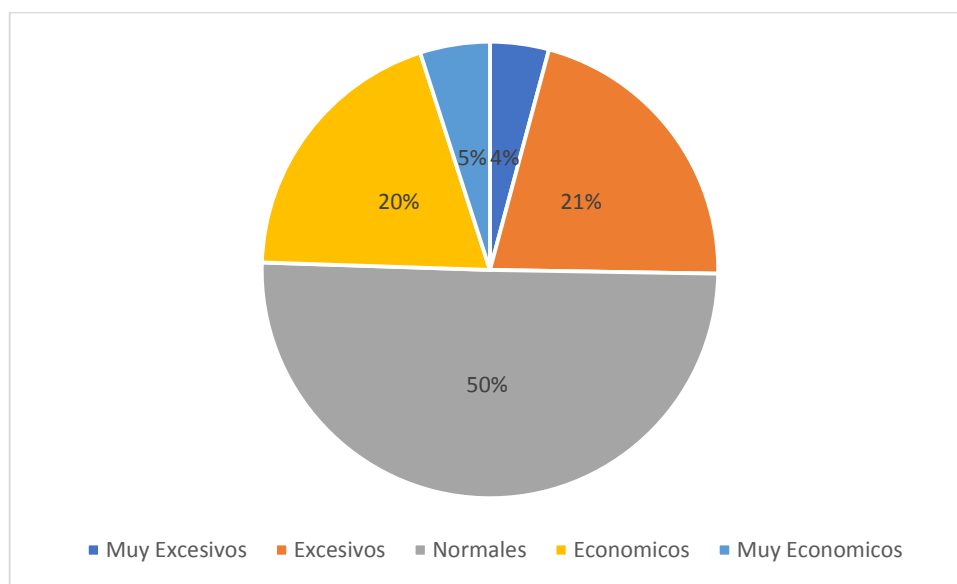


Figura N° 41 Precios

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

De hecho, en todos los análisis es necesario saber a cerca de los precios dentro de alguna actividad económica es por ello que menciona en esta pregunta dirigida a los ciudadanos que realizan su compra dentro de los mercados municipales en la cual el 50% siendo la mitad de 384 personas encuestadas mencionan que el precio es normal, mientras que el 20% indica que es económico y el 21% excesivo, para lo cual se puede concluir que hay un rango en la cual los consumidores indican que los precios están acorde a los productos y servicios que se ofrece en los mercados.

6. ¿Por qué compra los productos en los mercados municipales? Ver Tabla N°10; Ver Figura N°42

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad	89	23
Cercanía	103	27
Costumbre	47	12
precios	102	27
Imagen	43	11
Total	384	100

Tabla N° 10 Por que compra en los mercados
Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
Elaborado: García Omar, 2017

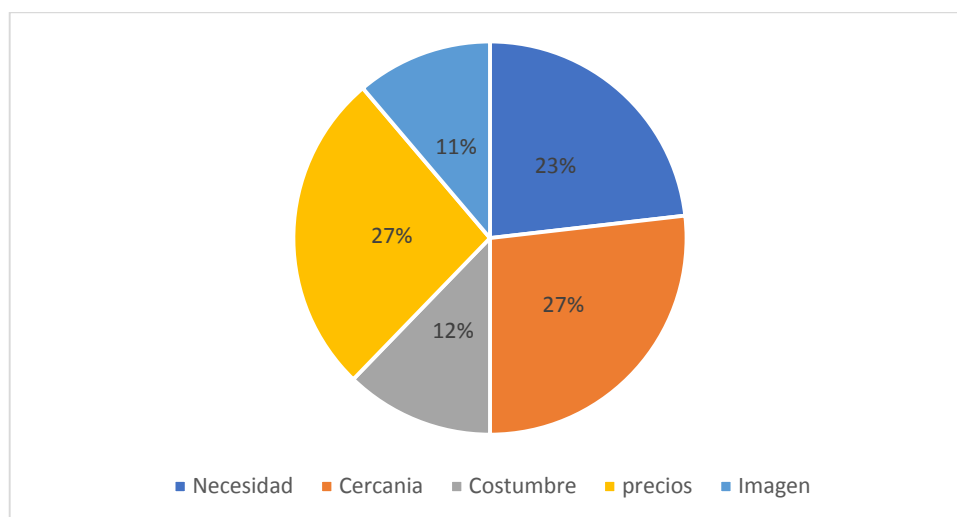


Figura N° 42 Por que compra en el mercado
Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
Elaborado: García Omar, 2017

Las personas encuestadas manifiestan que compran los productos o adquieren servicios en los mercados municipales por las siguientes razones:

27% cercanía y por los precios

23% Necesidad

12% Costumbre

11% Imagen

De hecho, estas alternativas indican que por cual sea la razón las personas acuden o acudieron alguna vez al mercado, es decir que este es un centro donde la comunidad satisface sus necesidades.

7. ¿Con que frecuencia acude usted a realizar las compras en los mercados municipales? Ver Tabla N°11; Ver Figura N°43

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Una vez por semana	259	67
dos veces por semana	72	19
Tres veces por semana	29	8
Una vez al mes	13	3
Feriados	11	3
Total	384	100

Tabla N° 11 Frecuencia

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

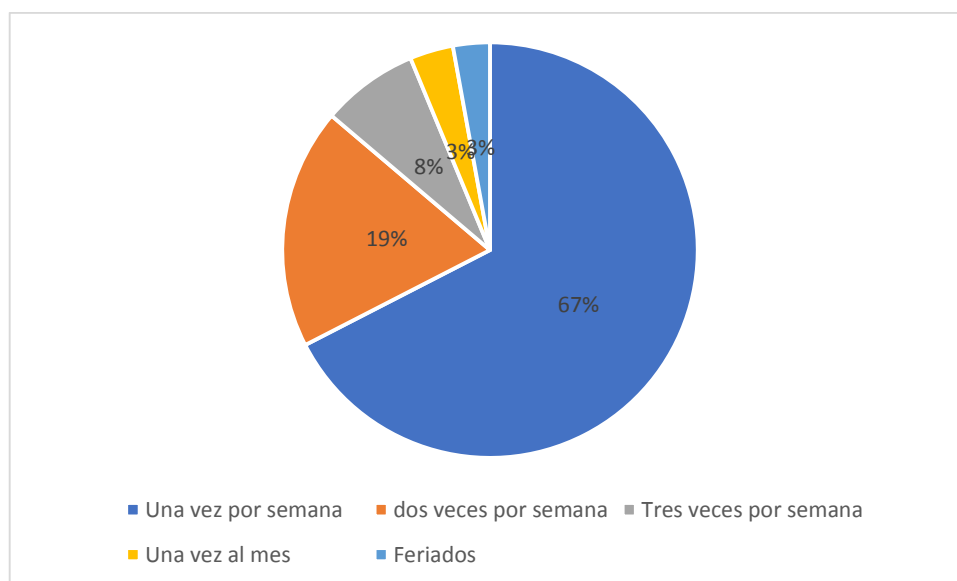


Figura N° 43 Frecuencia

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

Mediante esta pregunta se puede indicar cada que tiempo las personas asisten a los mercados municipales en donde la mayoría de encuestados indican que asisten una vez a las semana siendo este el 67% y el porcentaje que le sigue es el 19% que menciona que dos veces por semana realiza sus compras en los mercados municipales, es por ello que se concluye que tiene una gran influencia de visitas los mercados municipales.

8. ¿Usted como usuario considera que existe un manejo adecuado de los recursos financieros por parte del Municipio Metropolitano de Quito hacia los mercados municipales? Ver Tabla N°12; Ver Figura N°44

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	16	4
De acuerdo	240	63
Indiferente	68	18
Desacuerdo	32	8
Totalmente desacuerdo	28	7
Total	384	100

Tabla N° 12 Recursos Financieros

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

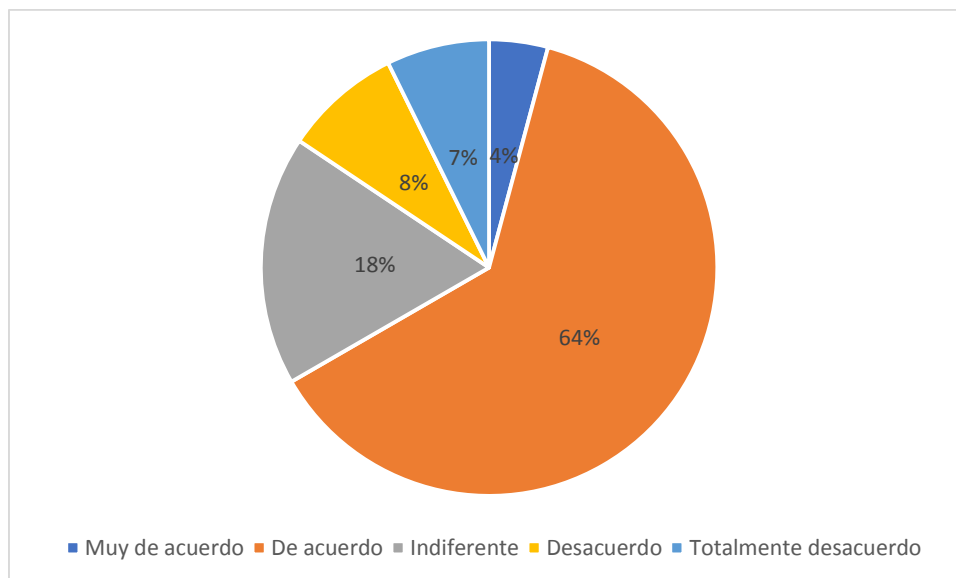


Figura N° 44 Recursos financieros

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

Como las preguntas fueron hechas a los usuarios que asisten a los mercados ellos menciona que los recursos financieros que manejan los municipios son los adecuados, el 63% indica que está de acuerdo con el porcentaje que disponen para que los mercados municipales y así se puedan mantener en infraestructura.

9. ¿Considera que el personal que labora dentro del Municipio Metropolitano de Quito trabaja de una manera adecuada para bienestar de los mercados municipales? Ver Tabla N°13; Ver Figura N°45

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	13	3
De acuerdo	282	73
Indiferente	64	17
Desacuerdo	17	5
Totalmente desacuerdo	8	2
Total	384	100

Tabla N° 13 Personal

Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales

Elaborado: García Omar, 2017

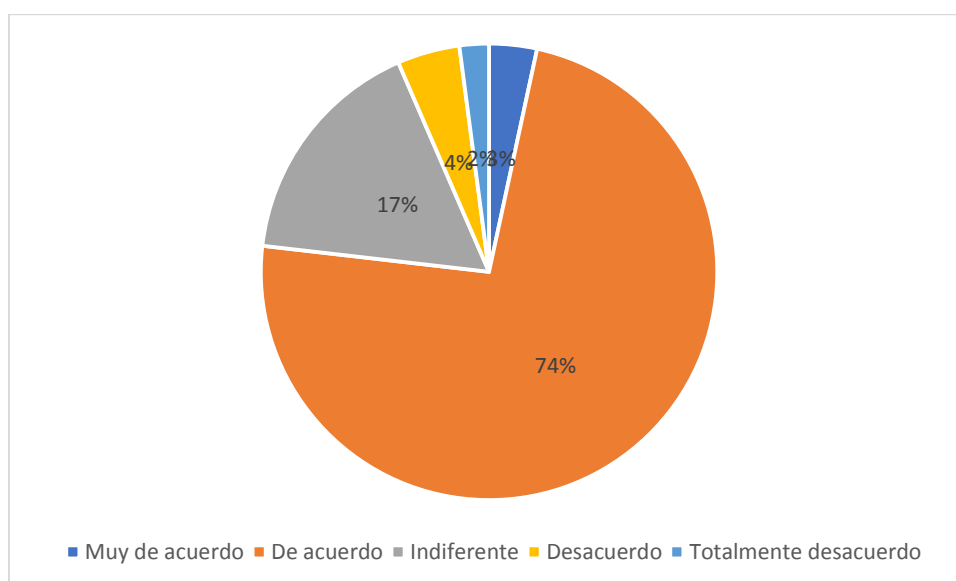


Figura N° 45 Personal
Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
Elaborado: García Omar, 2017

Mediante esta pregunta el 74% siendo casi las tres cuartas partes de la población, indican que estaban de acuerdo que el personal de una manera interna y externa realiza su trabajo de la mano con el municipio.

10. ¿Considera que la comunidad es participe en la planificación de actividades y recursos de la entidad? Ver Tabla N°14; Ver Figura N°46

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	3
De acuerdo	295	77
Indiferente	37	10
Desacuerdo	35	9
Totalmente desacuerdo	5	1
Total	384	100

Tabla N° 14 Actividades
Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
Elaborado: García Omar, 2017

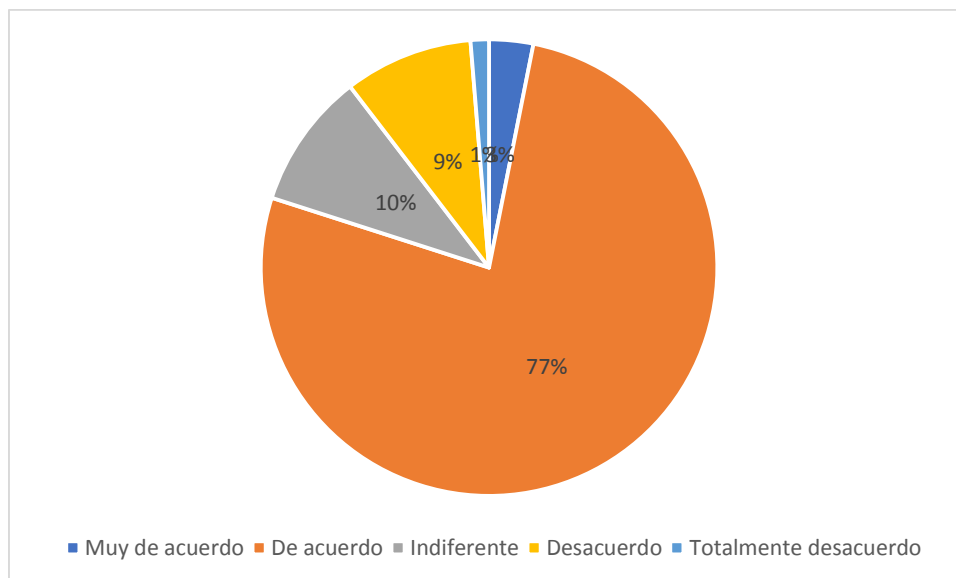


Figura N° 46 Actividades
Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
Elaborado: García Omar, 2017

Se puede identificar que la comunidad se siente participe de las actividades que realizan los municipios debido a que el 77% mencionan que está de acuerdo, es decir que para tomar una decisión acerca de los mercados se menciona a lo comunidad antes de hacerlo, todo para bienestar de la sociedad.

11. ¿Considera usted que los reclamos o inquietudes sobre los trabajos que se realiza para los mercados municipales son atendidos? Ver Tabla N°15; Ver Figura N°47

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	27	7
De acuerdo	167	43
Indiferente	43	11
Desacuerdo	127	33
Totalmente desacuerdo	20	5
Total	384	100

Tabla N° 15 Reclamos
Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
Elaborado: García Omar, 2017

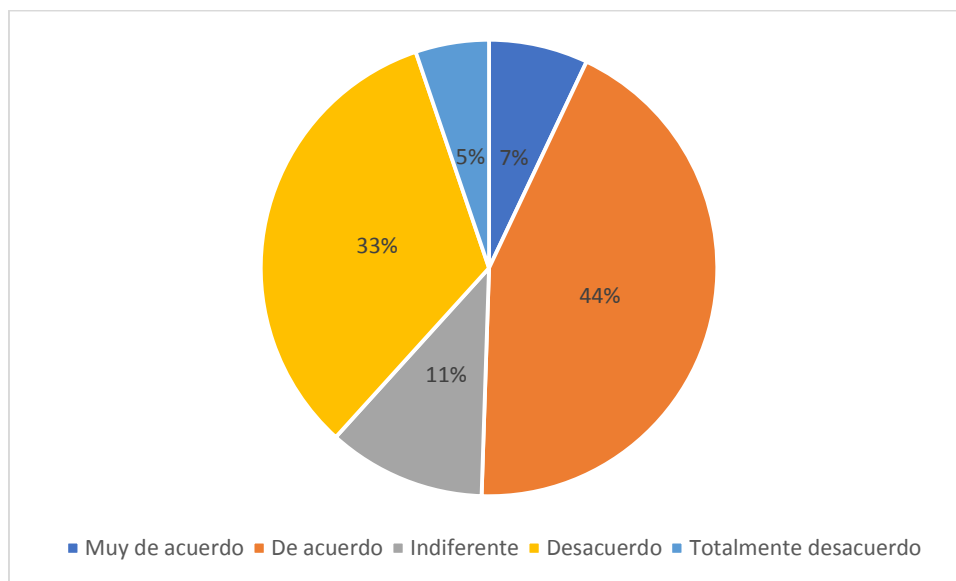


Figura N° 47 Reclamos
Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
Elaborado: García Omar, 2017

Cuando la comunidad presenta reclamos o quejas en el municipio acerca del servicio o producto o simplemente por la seguridad y la atención al cliente, se entiende que el 43% está de acuerdo que se les atiende, pero el 33% también mencionan que están en desacuerdo es decir que alguna falencia existe en el manejo de quejas y reclamos dentro de los municipios.

12. ¿Considera necesario la implementación de un plan de gestión y administración en los mercados municipales? Ver Tabla N°16; Ver Figura N°48

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	2
De acuerdo	365	95
Indiferente	3	1
Desacuerdo	5	1
Totalmente desacuerdo	2	1
Total	384	100

Tabla N° 16 Plan de Gestión
Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
Elaborado: García Omar, 2017

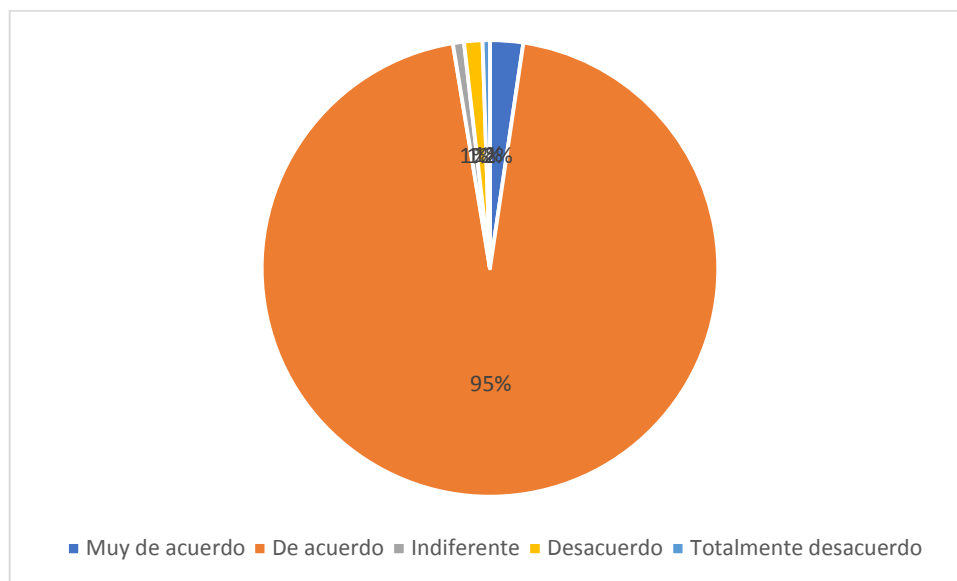


Figura N° 48 Plan de Gestión
Fuente: Encuesta a las personas que asisten a los mercados municipales
Elaborado: García Omar, 2017

Es necesario saber si el consumidor de mercados municipales está de acuerdo con que se implemente de un plan de gestión y administración, el 95% mencionan que están de acuerdo, es decir que necesita un efecto para gestionar y administrar el mercado es decir tomar acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar.

2.4. Análisis de valor agregado

Es una herramienta diseñada con el propósito de medir la eficiencia de los procesos, determinados en cada una de las actividades, la contribución que tiene en la satisfacción de las necesidades del cliente. (Dávila, 2017)

Las etapas de este análisis se dividen en:

Eliminar: Los procesos o actividades que no agregan valor.

Combinar: Las actividades que no se puedan eliminar, buscando que puedan ser ejecutadas de la forma más eficiente y con el menor costo posible.

Mejorar: Las actividades restantes que agregan valor y no pueden ser eliminadas.

El objetivo del análisis de valor agregado es optimizar las actividades que aportan valor agregado y minimizar o eliminar las actividades que no agregan valor. Para una mejor comprensión visualizar las Tablas N° 17, 18 y 19:

N°	Actividades	Valor agregado para el cliente	Valor agregado para el negocio	Esperas	Movimientos / Traslados	Inspecciones	Almacenamiento	Tiempo
1	Realizar el pedido de insumos / artículos		x					30
2	Llegada del transportista con los insumos				x			15
3	Recibir los productos por parte de los comerciantes					x		15
4	Revisión de los productos			x				20
5	Almacenamiento en bodega de los insumos						x	30
6	Exhibición para la venta	x						25
							Total	135

Tabla N° 17 Proveedores
Fuente: Mercados Municipales de Quito
Elaborado: García Omar, 2017

$$IVA = \frac{\sum tAVAC + \sum tAVAN}{TT} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{25 + 30}{135} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{55}{135} \times 100 \%$$

$$IVA = 0.4074 \times 100 \%$$

$$IVA = 40.74 \%$$

Esta actividad se encuentra en un porcentaje muy aceptable de tiempo en el cual los proveedores atienden el requerimiento de los insumos o productos a los comerciantes.

Nº	Actividades	Valor agregado para el cliente	Valor agregado para el negocio	Esperas	Movimientos / Traslados	Inspecciones	Almacenamiento	Tiempo
1	El cliente se acerca al puesto del comerciante	x						5
2	El comerciante pregunta el o los productos que desea		x					5
3	El cliente recibe los productos	x						10
4	El comerciante cobra el dinero correspondiente		x					5
5	El cliente verifica los productos					x		5
6	El cliente se marcha				x			5
							Total	35

Tabla N° 18 Venta

Fuente: Mercados Municipales de Quito

Elaborado: García Omar, 2017

$$IVA = \frac{\sum tAVAC + \sum tAVAN}{TT} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{15 + 10}{35} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{25}{35} \times 100 \%$$

$$IVA = 0.7142 \times 100 \%$$

$$IVA = 71.42 \%$$

Esta actividad supera el 70% lo que indica que se debe reducir tiempos para poder generar mejores acciones en relación a las ventas por parte de los comerciantes.

Nº	Actividades	Valor agregado para el cliente	Valor agregado para el negocio	Esperas	Movimientos / Traslados	Inspecciones	Almacenamiento	Tiempo
1	Llega el personal de limpieza de EMASEO	x						5
2	Alistan los insumos para la limpieza			x				15
3	Realizan el barrido				x			30
4	Recogen los desperdicios según su clasificación		x					25
5	Realizan la limpieza con agua y desinfectantes		x					30
6	Se marcha el personal de EMASEO				x			5
							Total	110

Tabla N° 19 Limpieza

Fuente: Mercados Municipales de Quito

Elaborado: García Omar, 2017

$$IVA = \frac{\sum tAVAC + \sum tAVAN}{TT} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{5 + 55}{110} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{60}{110} \times 100 \%$$

$$IVA = 0.5454 \times 100 \%$$

$$IVA = 54.54 \%$$

La actividad de limpieza al encontrarse sobre el 54% podría entenderse como una actividad normal, pero sin embargo no generaría valor agregado, debe reducir los tiempos de la limpieza para así de esta manera generar valor agregado para el negocio.

2.5. Identificación de debilidades y oportunidades

En el análisis se identificaron los siguientes aspectos determinados como:

Debilidades:

- Las personas que acuden a realizar sus compras en los mercados municipales, en su mayoría las realizan por la cercanía que queda entre el mercado municipal de su casa o trabajo, lo que se interpreta que si no existiera esa cercanía tal vez realizarían sus compras en otro lugar.
- Quienes realizan sus compras en mercados municipales se encuentran con falta de productos o de insumos para su hogar.

Oportunidades:

- Las personas realizan sus compras en los mercados municipales por lo general una vez por semana, lo que significa que son clientes constantes que regresan por un buen servicio.
- La comunidad es participe en obras de desarrollo de los mercados.

- La gran mayoría de los usuarios de los mercados municipales están de acuerdo en que se implemente un plan de gestión dentro de los mercados para así mejorar su servicio a los usuarios.

CAPITULO III

3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planifican únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que tiene un inicio pero no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Con este fin se debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa. (Maldonado, 2017)

3.1. Marco teórico

Actividad o grupo de actividades que emplea uno o más insumos para agregarle valor y suministrar un producto o servicio a un cliente externo o interno. (Vazquez, s/f) Como se puede observar en la figura N°49:

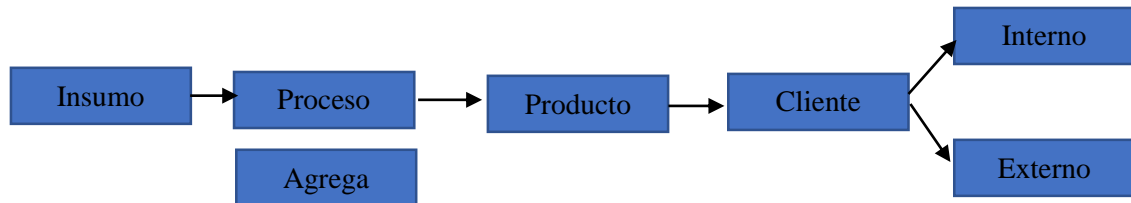


Figura N° 49 Insumos
Fuente: Vásquez
Elaborado: García Omar, 2017

La gestión por procesos es un modelo de gestión para las organizaciones que consiste en enfocar los esfuerzos para que los procesos de la empresa sean más eficientes, esto significa que las actividades generen valor agregado y estén orientadas al cliente basando su sistema de gestión en la calidad total. (iMGroup.com.ec, 2010)

Una vez levantados y analizados los procesos se elabora la propuesta de mejoramiento, para lo cual se visualiza en la figura N° 50 lo siguiente:

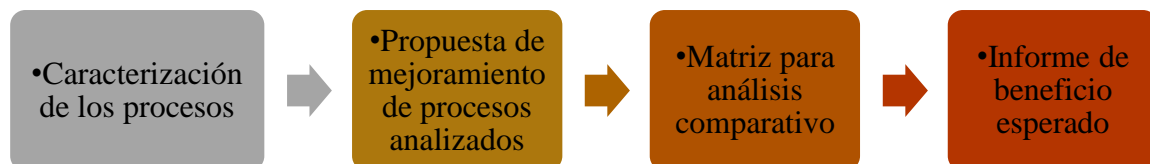


Figura N° 50 Mejoramiento de procesos
Fuente: (iMGroup.com.ec, 2010)
Elaborado: García Omar, 2017

Para el mejoramiento de los procesos se debe redefinir lo enunciado en la figura N° 51:

Mejoramiento de los procesos	
Definición de los objetivos del proceso	El objetivo de los procesos se definirá basándose y enfocándose en la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de las necesidades y requerimientos
Responsables de procesos	Serán las personas encargadas de realizar el seguimiento de los procesos y analizar los resultados, los responsables han sido definidos por la Gerencia y comunicado a toda la compañía.
Asignación de responsabilidades	Previamente a la asignación de responsabilidades es importante que se encuentren claramente definidas las funciones del personal y que se comunique de manera adecuada, para evitar resistencia del personal ante los cambios.
Reducción de costos y tiempo	El mejoramiento de procesos radica en la reducción de costos y tiempos, volviéndolos más eficiente, eliminando las tareas que no agregan valor y haciéndolas más efectivas aquellas que agregan valor.
Reducción y Eliminación de actividades que no añaden valor	En los procesos se encuentran incluidas actividades que no generan valor en el resultado final, estas actividades de acuerdo al mejoramiento de procesos deben ser analizadas y eliminadas de ser el caso y mantener únicamente aquellas que aportan en un proceso
Inclusión de actividades de generan valor agregado	En el mejoramiento de procesos se debe considerar y analizar la inclusión de actividades que generan valor para la compañía y los clientes.

Figura N° 51 Mejoramiento de procesos
Fuente: (Mejoramiento de procesos , 2010)
Elaborado: García Omar, 2017

El método propuesto desarrollado en la figura N° 51, tal cual está expuesto y desarrollado, es válido y aplicable a grandes empresas. No obstante, los principios en los que se

fundamenta y las etapas y pasos a seguir, son válidos para cualquier empresa, ya sea que comercialice productos o servicios. Para que el desarrollo del método tenga éxito, es necesario que la empresa tenga una orientación de proceso, es decir, un determinado patrón de pensamiento. (Vazquez, s/f)

Patrón de Pensamientos	
Centrado en la organización	Centrado en el proceso
<p>Los empleados son el problema</p> <p>Empleados</p> <p>Hacer mi trabajo</p> <p>Hacer mi trabajo</p> <p>Evaluar a los individuos</p> <p>Cambiar a la persona</p> <p>Siempre se puede encontrar un mejor empleado</p> <p>Controlar a los empleados</p> <p>Quién cometió el error</p> <p>Corregir errores</p>	<p>El proceso es el problema</p> <p>Personas</p> <p>Ayudar a que se hagan las cosas</p> <p>Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso.</p> <p>Evaluar el proceso</p> <p>Cambiar el proceso</p> <p>Siempre se puede mejorar el proceso empleado.</p> <p>Desarrollo de las personas</p> <p>Qué permitió que el error se cometiera</p> <p>Reducir la variación</p>

Figura N° 52 Patrón
Fuente: (Vazquez, s/f)
Elaborado: García Omar, 2017

3.1.1. Mejoramiento de procesos de los Mercados Municipales

Si en sus orígenes los Mercados Municipales respondían a unos objetivos más relacionados con el abastecimiento de la población, hoy en día, y como consecuencia, entre otras, de las razones antes apuntadas, resulta necesario redefinir los objetivos de dichas instalaciones y acometer los procesos de modernización, como se indica en la figura N° 53 (elpuertodesantamaria.es, 2013-2016)

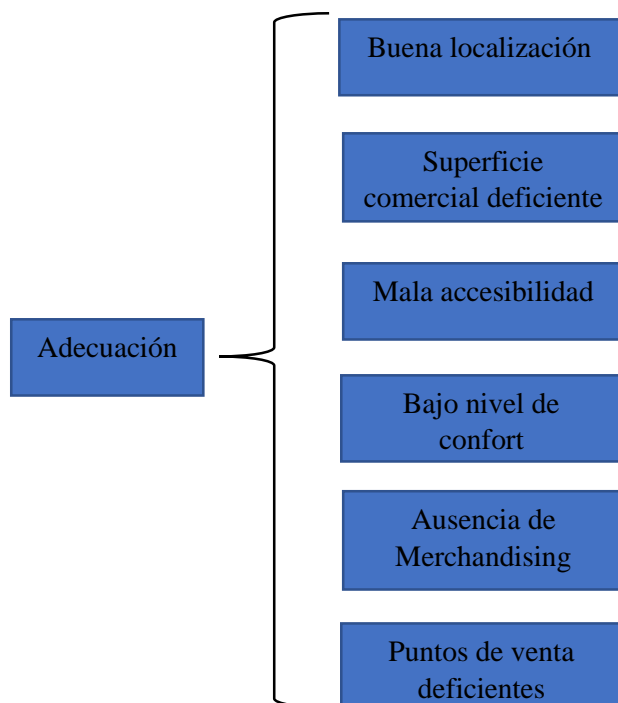


Figura N° 53 Adecuación
Fuente: (elpuertodesantamaria.es, 2013-2016)
Elaborado: García Omar, 2017

Mediante el modelo se instala una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora, para el bienestar de los mercados municipales como para la comunidad.

La capacidad de gestión de las municipalidades instala una cultura de mejoramiento continuo de sus procesos, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como camino para llegar a la excelencia, en la figura N° 54 se puede observar como este tipo de modelos aparecen como herramientas válidas para entregar una referencia para la gestión de estos servicios. (Ministerios del Interior, 2011)

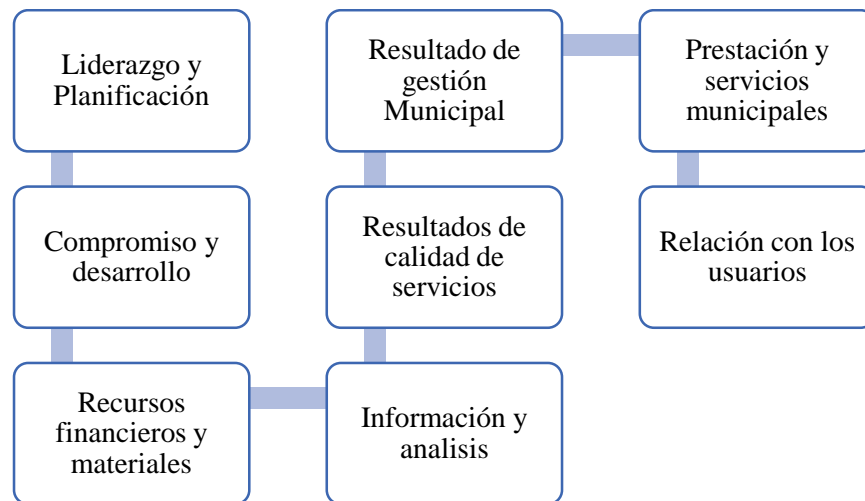


Figura N° 54 Modelo de servicios municipales
 Fuente: (Ministerios del Interior, 2011)
 Elaborado: García Omar, 2017

El modelo de gestión en los servicios municipales considera los procesos de gestión de la municipalidad como un sistema orgánico, que se adapta al medio externo. Los elementos del Modelo se relacionan en forma sistémica e integrada, volcados a la generación de los resultados de la organización, mediante la cual se pueda transmitir eficiencia y eficacia.

Los procesos que seguir de los mercados municipales se contemplan en base a lo siguiente:

- Sensibilización
- Línea de base
- Planificación estratégica
- Capacitación
- Sistema de evaluación, control y seguimiento

3.1.2. Metodología de mejoramiento de procesos

La metodología de mejora de procesos aplicada está basada, como se dijo, en los modelos de excelencia, el enfoque de gestión por procesos, por lo tanto, es conveniente explicar de manera más detallada los aspectos relacionados con los mismos.

“Ofrecer a los líderes de los procesos, una herramienta sencilla, descriptiva y de fácil aplicación para mejorar los procesos de la empresa, basada en el enfoque de procesos y enmarcada en los modelos de excelencia”. Esta metodología se centra más en un cambio cultural, que enfoque la gestión empresarial hacia los verdaderos requisitos del cliente al escucharlo y darle la importancia que se merece en el proceso de desarrollo de los productos que van a satisfacerlo.(Berdugo, 2003)

En la figura N° 55 se desarrollan las etapas de la metodología:

Selección del Proceso que se va a mejorar	En esta etapa se escogen aquellos procesos que tengan un gran impacto, ya sea positivo o negativo, para la organización. Para realizar una selección adecuada se deberá realizar un diagnóstico organizacional, que permite determinar si la empresa está en las condiciones propias del enfoque de procesos para gestionar de manera más fluida un proceso de mejora, posibilitando aún más el éxito, identificando y cualificando criterios como: Liderazgo, cultura organizacional, tipo de estructura organizacional, canales de comunicación, capacitación. Luego se realizará un análisis de los procesos potenciales que se vaya a mejorar, que facilitará la selección final del proceso clave que se va a mejorar.
Gestión de Mejora en el Proceso Seleccionado	Este paso tiene que ver con la secuencia para gestionar la mejora y estará basado en el enfoque de gestión por procesos, el cual consta de la mejora de procesos y la reingeniería. Esta etapa implica 3 pasos: Diagnóstico y Evaluación del proceso seleccionado, que permite conocer la situación actual del proceso y fijar un marco comparativo para el antes y el después de la implementación del proceso

	de mejora, realizando actividades como la definición del líder y su equipo de trabajo, responsabilidades y tareas.
Implementación de la Mejora en el Proceso Seleccionado	Esta etapa implica la ejecución, gestión y retroalimentación de la mejora diseñada para el proceso, de tal forma que se verifique su pertinencia, resultados y se hagan los análisis requeridos de acuerdo al concepto cíclico Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), característico de esta metodología.
Retroalimentación y Benchmarking	Del análisis de los resultados obtenidos en cada una de las actividades de la implementación, se diseñarán los ajustes necesarios al proceso o plan de mejora, de tal forma que se logren los resultados proyectados.

Figura N° 55 Etapas de la metodología
Fuente: (Nuñez, Velez, & Berdugo, 2004)
Elaborado: Gracia Omar, 2017

La metodología utilizada para el mejoramiento continuo constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora del funcionamiento de las actividades de una organización, mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos. Para una comprensión mejor observar figura N°56:

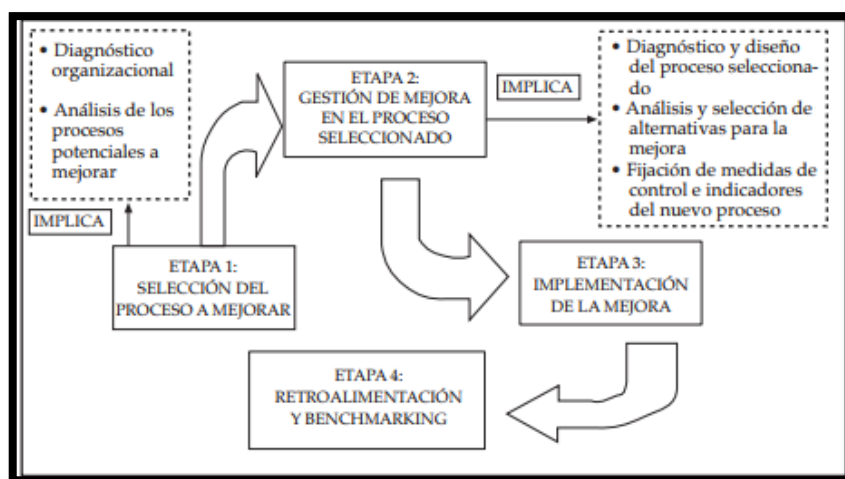


Figura N° 56 Gestión de Mejora en el proceso
Fuente: (Nuñez, Velez, & Berdugo, 2004)
Elaborado: Gracia Omar, 2017

La metodología para llevar a cabo la mejora de los procesos, se compone de tres etapas fundamentales que se relacionan secuencialmente en un bucle cerrado de mejora continua. (Beer, 2006)

ETAPA DE EVALUACIÓN

Esta etapa se llevará a cabo en varios pasos sucesivos:

- Organizarse como el equipo de mejora del proceso.
- Establecer una visión general del proceso y un mapa simple, preliminar del mismo.
- Formar equipo con el cliente: someter el proceso a su evaluación en función de sus necesidades, expectativas y experiencias.
- Estudiar la valoración del cliente juntamente con la visión del proceso que tienen los distintos miembros del equipo. Establecer puntos críticos y prioridades.

ETAPA DE ANÁLISIS

La Etapa de Análisis se puede llevar a cabo en varios pasos:

- Establecer Puntos de Referencia (los mejores en su clase).
- Investigar las causas de los defectos y de las ineficiencias y desarrollar soluciones.
- Conseguir acuerdos y trazar planes y proyectos de mejora.

ETAPA DE MEJORA

Esta etapa se llevará normalmente a cabo en dos pasos, para cada una de las áreas de mejora que tenga entidad suficiente, como para tratarla independientemente:

- Prueba piloto de los cambios en el proceso.
- Seguir el plan de implantación.
- Observación de la efectividad: registro de resultados.
- Tomar nota y solucionar las dificultades: lecciones aprendidas

Extensión de la solución

Documentación necesaria del nuevo proceso

1. Difusión en la organización.
2. Extensión a todas las áreas de la institución susceptibles de aplicación.

Desde años anteriores, se pueden identificar dos grandes tendencias en los negocios para el mejoramiento de procesos de las organizaciones. En la figura N° 57 se visualizan las tendencias:

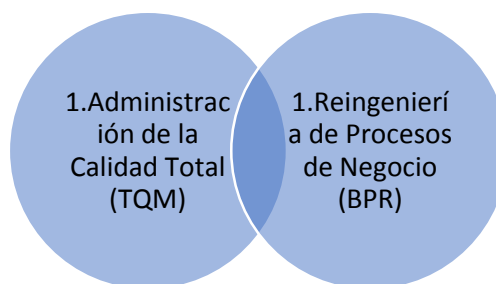


Figura N° 57 Tendencias
Fuente: Administración de la calidad
Elaborado: Gracia Omar, 2017

3.2. Rediseño de procesos

El rediseño de procesos de negocio requiere un equipo de personas que tengan habilidades en el ámbito del negocio y de las tecnologías de información. Esta metodología tiene amplia aplicación dado que se emplea usualmente previo a la implantación de tecnología informática como son los sistemas ERP y CRM. (Nacke & Cellucci, 2017)

Cualquiera que sea el mercado en que se ubique la empresa, deberá revisar los objetivos del negocio con enfoque en el consumidor y en los diversos grupos de interés para alinear las actividades logísticas y de cadena de suministro. (Cervantes, 2009)

Requiere un equipo de personas que tengan habilidades en el ámbito del negocio y de las tecnologías de información habilitantes para la optimización buscada. A partir del diagnóstico efectuado previamente en la identificación de prácticas de trabajo y procedimientos, podremos actuar en la implantación consensuada de nuevas prácticas y flujos de procesos que le den un mayor valor al negocio, como asimismo generando niveles crecientes de compromiso en la empresa. (CIPPEC, 2005)

En la figura N° 58 se pueden conocer las etapas de Rediseño de Procesos:

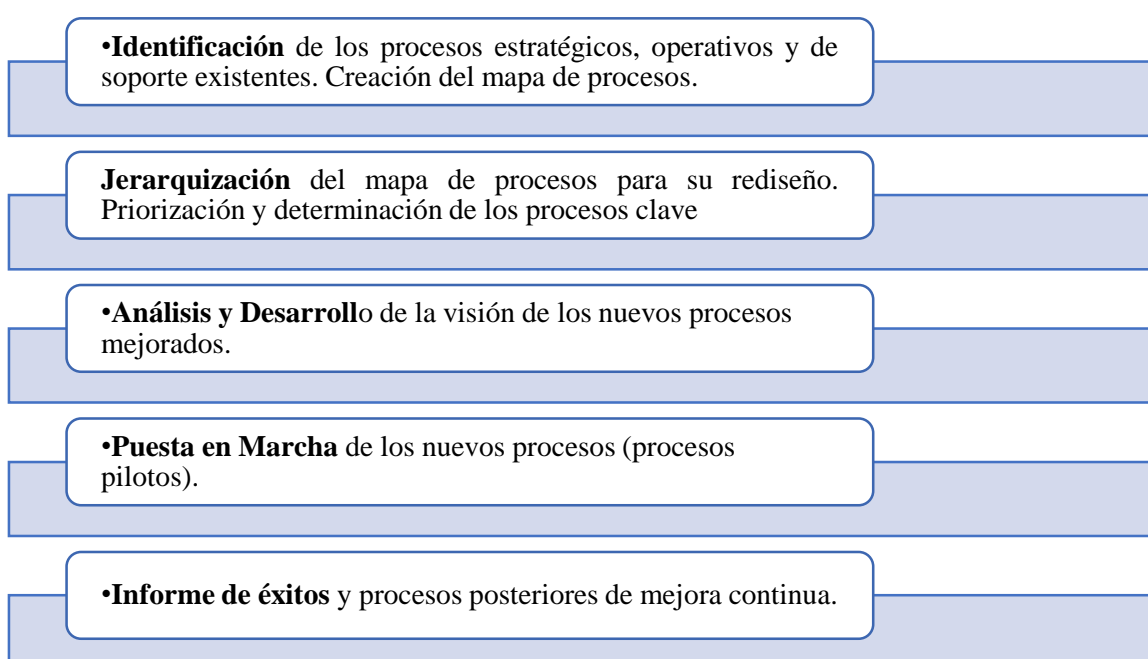


Figura N° 58 Etapas
Fuente: (cavala.es, s/f)
Elaborado: García Omar, 2017

La figura N° 59 contiene 3 elementos que le suceden a la planificación:



Figura N° 59 Indicadores
Fuente: (cavala.es, s/f)
Elaborado: García Omar, 2017

La reingeniería es uno de los enfoques administrativos más recientes, también llamado rediseño de procesos. Su propósito es lograr más con menos recursos. Mientras que la reestructuración se refiere a la eliminación de unidades orgánicas, la reingeniería tiene que ver con modificaciones en la manera de trabajar. La reingeniería es el rediseño de los procesos: logística, distribución y manufactura, por ejemplo de una organización con el propósito de reducir costos, elevar la calidad, incrementar la rapidez y favorecer la competitividad. Los procesos cruciales para la satisfacción del cliente son los más susceptibles de ser sometidos a la ingeniería. Así, el punto de partida es evaluar los procesos imperantes desde el punto de vista del cliente.

Fase preparación del cambio.: Es aquella durante la cual una organización genera una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado y determina cómo se pueden modificar sus procesos para alcanzar objetivos estratégicos.

En la preparación para el cambio, se colocan las bases para la actividad futura. Esta fase enfoca el cambio en dos vertientes, que son:

- Desarrollar la comprensión y apoyo en la dirección superior, y aumentar la conciencia de ésta sobre la necesidad del cambio. Estas actividades guían el esfuerzo del rediseño de procesos y desarrollan un procedimiento de aprobación y revisión.
- Preparar el cambio cultural y el convencimiento de los empleados de la organización al informarles de su papel en el inminente proceso de cambio.

Fase de planeación del cambio: Consiste en operar bajo el supuesto de que las organizaciones necesitan planear su futuro a causa de las constantes variaciones del mercado. Cualquier organización que suponga que las condiciones económicas, las expectativas y las necesidades del consumidor y la competencia en el mercado serán iguales dentro de dos, tres o cinco años, es temeraria y poco realista. Así, esta fase proporciona a la dirección superior un proceso para prever el futuro y desarrollar las acciones necesarias que operen con eficacia en él al trabajar con base en las competencias esenciales de la organización. La planeación del cambio proporciona asimismo el rumbo y los lineamientos para la siguiente fase de rediseño. Esta fase se divide en tres pasos principales que son:

- Desarrollar una declaración de misión, una visión del futuro y principios rectores con base en las competencias esenciales de la organización.
- Decidir la manera en que la organización se moverá hacia el futuro en los próximos 3, 5 o 7 años.
- Determinar la actividad que realizará cada departamento o división durante el año siguiente, para apoyar el plan estratégico de la empresa.

Fase de rediseño: Es aquella etapa del proceso en que se analiza, diseña, se planea y organizan los cambios necesarios en la estructura procedimental con el propósito de

lograr un mejor funcionamiento de la empresa. El rediseño de procesos es un método que las organizaciones utilizan para reinventarse a fin de enfrentar nuevos desafíos. En esencia el rediseño de procesos significa que se adopta un enfoque de reinventar, es decir, de hacer a un lado las nociones de cómo se realiza el trabajo ahora y se busca la manera de diseñarlo para un desempeño óptimo. La idea es eliminar el espacio abierto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo. Los éxitos del rediseño de procesos están impulsados por el cliente.

Fase de ejecución.: Es aquella etapa en la que se pone en marcha el rediseño de los procesos. Como ya se indicó, el rediseño de procesos busca la manera más eficiente de desempeñar una tarea grande. Se le otorga prioridad a descubrir los pasos que se desperdician, por ejemplo, las personas que envían documentos entre sí para generar información, u obtener alguna aprobación. (Rediseño de procesos o reingeniería , 2011)

3.3. Cuadro de control de indicadores

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que debemos de saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. (Excelencia Empresarial , s/f)

Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, entre otros.

Indicadores de evaluación: La evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los

ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.

Indicadores de eficiencia: Eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: La gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.

El control de gestión, siguiendo el concepto que Fayol estableció a principios del siglo pasado de “verificar si todo se da en conformidad con el programa adoptado, las órdenes dadas y los principios admitidos”, está destinado a detectar posibles incumplimientos de los objetivos marcados y sus causas. Su aplicación permitiría, partir del diseño previo de distintas alternativas, tomar aquella decisión que contenga la opción más conveniente para evitarlos. (Prado & Garcia, s/f)

De acuerdo a la materia que se pretende evaluar, podemos observar en la figura N° 59 la clasificación en los siguientes grupos:

- Economía.
- Eficacia.
- Eficiencia.
- Excelencia.

ECONOMIA	Factor clave relacionado con la adquisición y el aprovechamiento de los recursos o imputs, los cuales deben ser adquiridos de la forma más óptima posible en cuanto a la oportunidad del momento, el menor coste posible, en una cantidad adecuada y con un nivel de calidad aceptable.
EFICACIA	Este concepto se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos; añade el documento que «se hace necesario, en primer lugar, precisar los objetivos de gestión en cada uno de los ámbitos de análisis de la esfera de los servicios municipales, además de dotar lógicamente un sistema de información financiera y técnica que permita llevar a cabo su oportuno seguimiento».
EFICIENCIA	Expresa el nivel de aprovechamiento de los recursos en el desarrollo del proceso de actividades o servicios municipales. Juzga la relación entre los outputs o resultados con los inputs o recursos empleados
EXCELENCIA	Expresa el nivel de calidad de los servicios; tiene dos componentes: el objetivo, de difícil medición, y el subjetivo, relativo a la forma en que perciben los ciudadanos dicho nivel de calidad.

Figura N° 60 Clasificación

Fuente: (Dodero, 2008)

Elaborado: García Omar, 2017

3.4.Mapa de procesos propuesto

En las visitas a los Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito se evidencio que existen procesos que dificultan la realización óptima de las actividades comerciales en esos lugares, por lo tanto, se proponen 3 cuadros de procesos en las actividades de: proveedores, venta y limpieza. A continuación, en las figuras N°60, 61 y 62 se detallan los procesos propuestos:

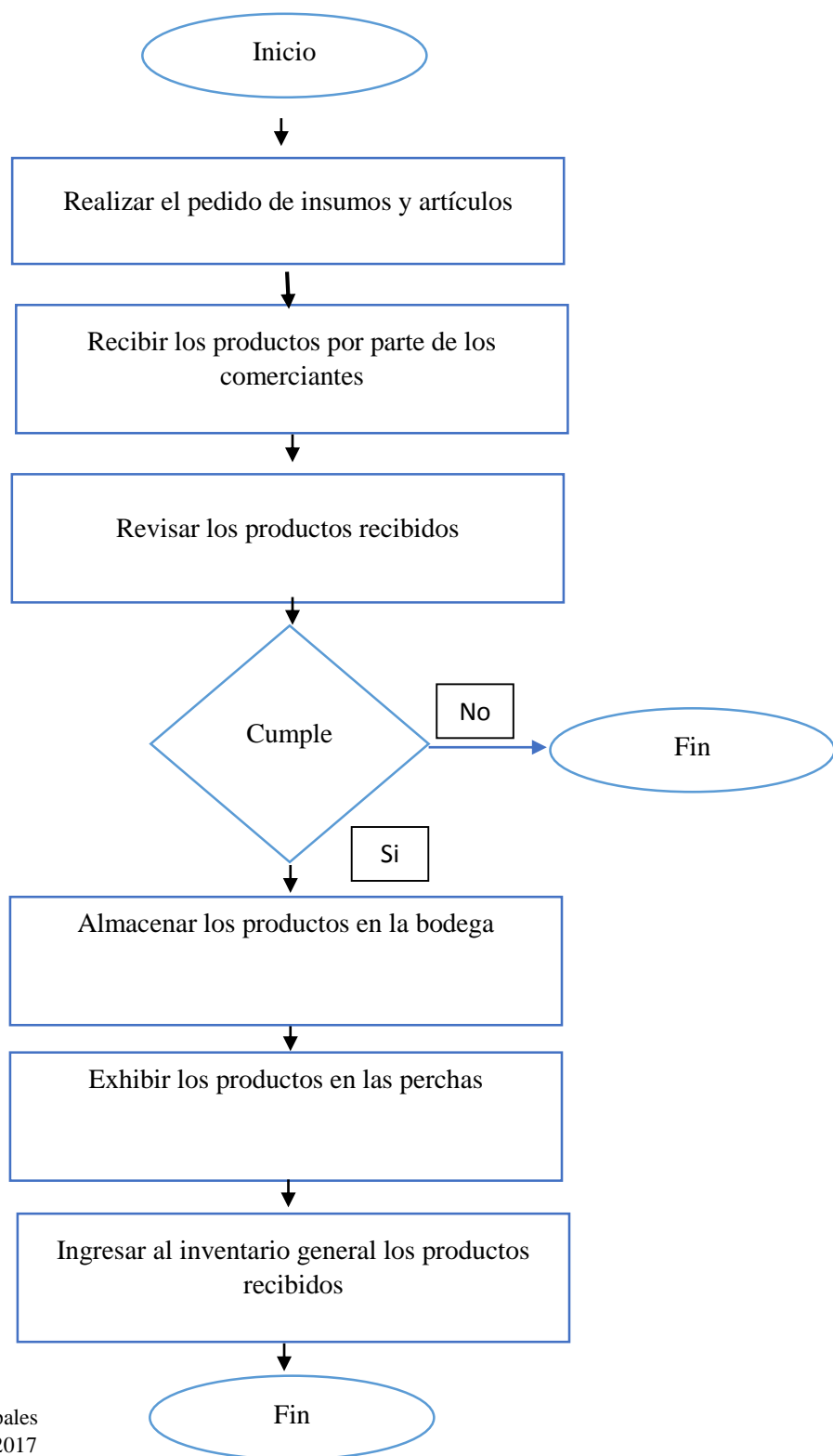


Figura N° 61 Proveedores
Fuente: Mercados Municipales
Elaborado: García Omar, 2017

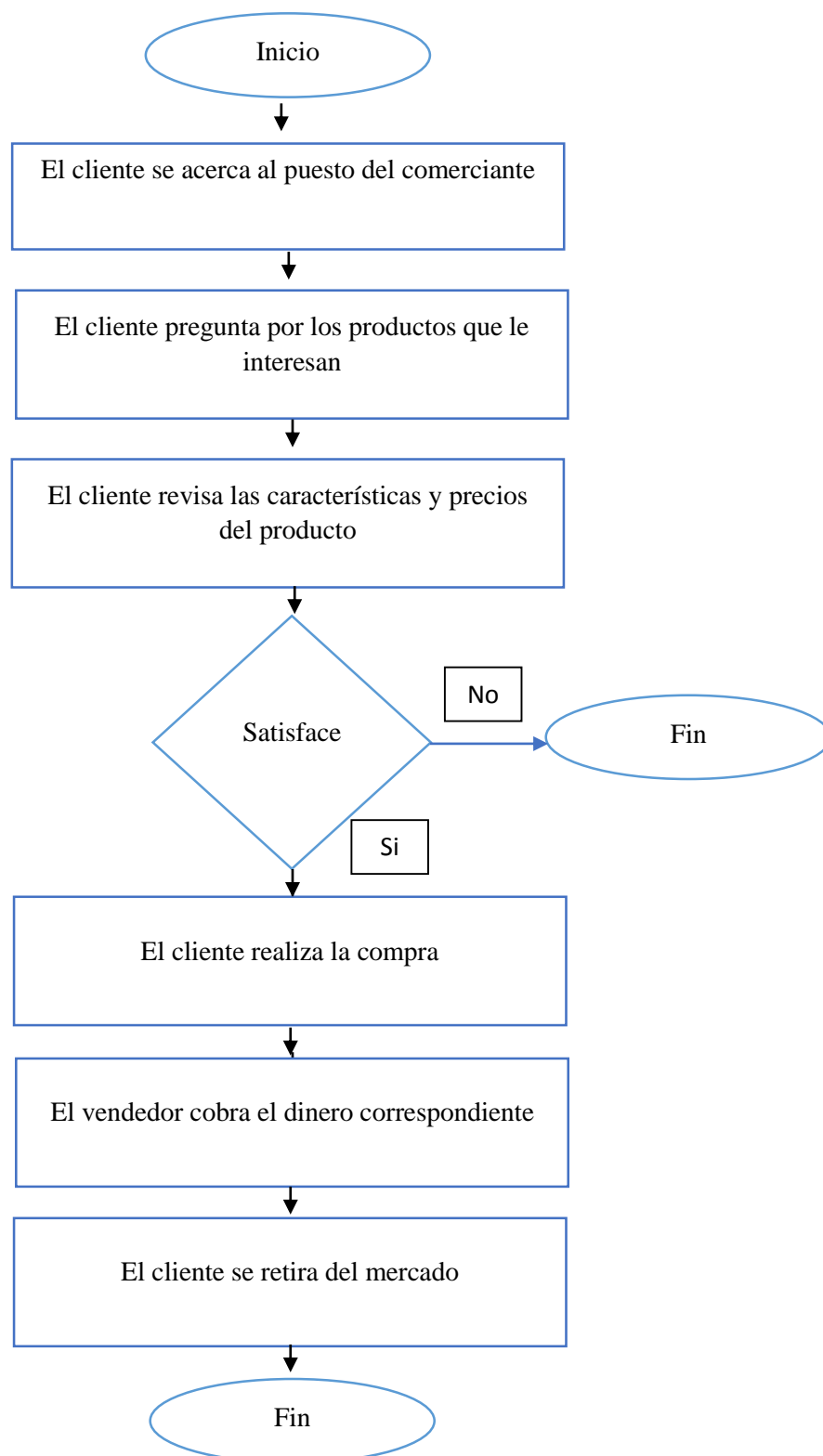


Figura N° 62 Venta
Fuente: Mercados Municipales
Elaborado: García Omar, 2017

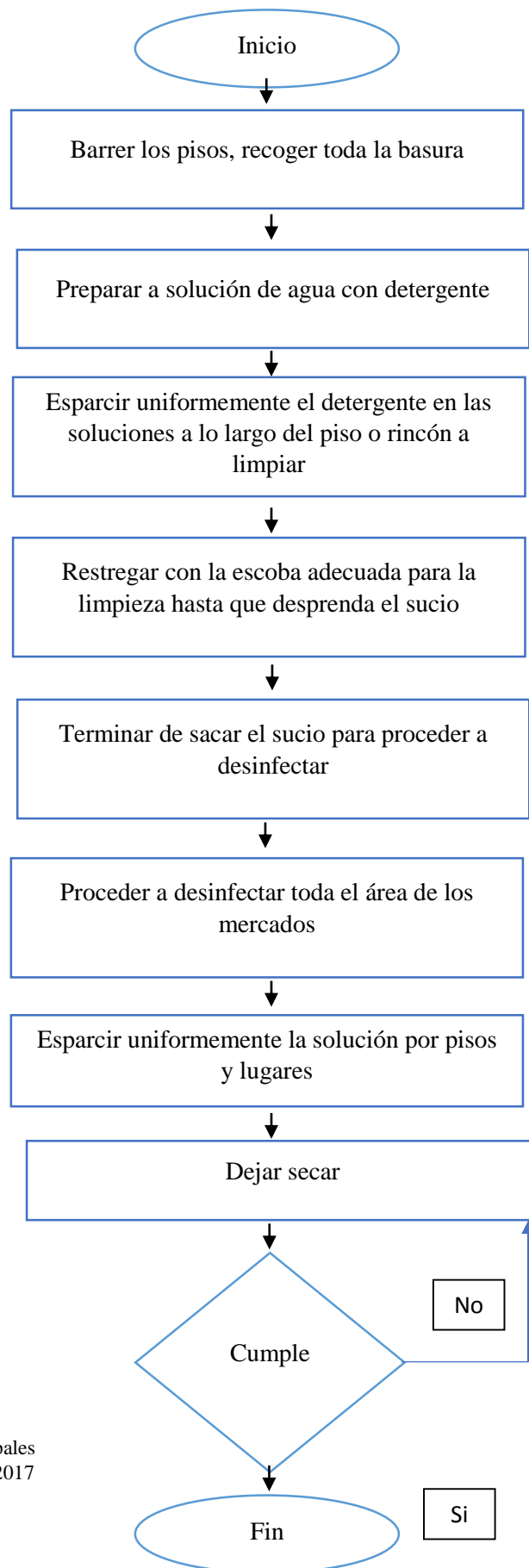


Figura N° 63 Limpieza
Fuente: Mercados Municipales
Elaborado: García Omar, 2017

3.4.1. Propuesta de mejoras de procesos

A continuación, en las tablas N° 20, 21 y 22 se presenta el análisis de valor agregado propuesto para reducción de tiempos en las actividades de: proveedores, venta y limpieza.

Tabla N° 20 Proveedores
Fuente: Mercados Municipales de Quito

N°	Actividades	Valor agregado para el cliente	Valor agregado para el negocio	Esperas	Movimientos / Traslados	Inspecciones	Almacenamiento	Tiempo
1	Realizar el pedido de insumos / artículos		x					55
2	Llegada del transportista con los insumos				x			15
3	Recibir los productos por parte de los comerciantes					x		10
4	Revisión de los productos			x				10
5	Almacenamiento en bodega de los insumos						x	30
6	Exhibición para la venta	x						45
							Total	165

Elaborado: García Omar, 2017

$$IVA = \frac{\sum tAVAC + \sum tAVAN}{TT} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{45 + 55}{165} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{100}{165} \times 100 \%$$

$$IVA = 0.6060 \times 100 \%$$

$$IVA = 60.60\%$$

N°	Actividades	Valor agregado para el cliente	Valor agregado para el negocio	Esperas	Movimientos / Traslados	Inspecciones	Almacenamiento	Tiempo
1	El cliente se acerca al puesto del comerciante	x						10
2	El comerciante pregunta el o los productos que desea		x					9
3	El cliente recibe los productos	x						10
4	El comerciante cobra el dinero correspondiente		x					8
5	El cliente verifica los productos					x		5
6	El cliente se marcha				x			5
							Total	47

Tabla N° 21 Venta
Fuente: Mercados Municipales de Quito
Elaborado: García Omar, 2017

$$IVA = \frac{\sum tAVAC + \sum tAVAN}{TT} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{20 + 17}{47} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{37}{47} \times 100 \%$$

$$IVA = 0.7872 \times 100 \%$$

$$IVA = 78.72 \%$$

Nº	Actividades	Valor agregado para el cliente	Valor agregado para el negocio	Esperas	Movimientos / Traslados	Inspecciones	Almacenamiento	Tiempo
1	Llega el personal de limpieza de EMASEO	x						10
2	Alistan los insumos para la limpieza			x				15
3	Realizan el barrido				x			30
4	Recogen los desperdicios según su clasificación		x					50
5	Realizan la limpieza con agua y desinfectantes		x					45
6	Se marcha el personal de EMASEO				x			5
							Total	155

Tabla N° 22 Limpieza
Fuente: Mercados Municipales de Quito
Elaborado: García Omar, 2017

$$IVA = \frac{\sum tAVAC + \sum tAVAN}{TT} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{10 + 95}{155} \times 100 \%$$

$$IVA = \frac{105}{155} \times 100 \%$$

$$IVA = 0.6774 \times 100 \%$$

$$IVA = 67.74 \%$$

3.4.2. Análisis de valor agregado actual versus propuesto

En la tabla N°23 se pudo identificar el incremento, igualdad o disminución del tiempo de las actividades en el proceso inicial y propuesto:

N°	Actividades	Tiempo Inicial	Tiempo Propuesto	Resultado
1	Realizar el pedido de insumos / artículos	30	55	más 25
2	Llegada del transportista con los insumos	15	15	igual
3	Recibir los productos por parte de los comerciantes	15	10	menos 5
4	Revisión de los productos	20	10	menos 10
5	Almacenamiento en bodega de los insumos	30	30	igual
6	Exhibición para la venta	25	45	más 20
7	El cliente se acerca al puesto del comerciante	5	10	más 5
8	El comerciante pregunta el o los productos que desea	5	9	más 4
9	El cliente recibe los productos	10	10	igual
10	El comerciante cobra el dinero correspondiente	5	8	más 3
11	El cliente verifica los productos	5	5	igual
12	El cliente se marcha	5	5	igual
13	Llega el personal de limpieza de EMASEO	5	10	más 5
14	Alistan los insumos para la limpieza	15	15	igual
15	Realizan el barrido	30	30	igual
16	Recogen los desperdicios según su clasificación	25	50	más 25
17	Realizan la limpieza con agua y desinfectantes	30	45	más 15
18	Se marcha el personal de EMASEO	5	5	igual

Tabla N° 23 Valor agregado

Fuente: Mercados Municipales de Quito

Elaborado: García Omar, 2017

En la actividad de los proveedores al eliminar actividades que no agregan valor y aumentan los tiempos se logró un aumento de 19.86 % de la actividad inicial a la actividad final; finalizando con un 60.60% de tiempo de ejecución.

Ejecutar una venta inicialmente representaba el 71,42%, con el análisis de valor agregado propuesto se logró aumentar 7.30 %; dejando finalmente la actividad en 78.72% de ejecución.

La actividad de limpieza al encontrarse inicialmente sobre el 54.54% podía entenderse como una actividad normal, sin embargo, se logró aumentar un 13.20 % para así finalizar

con 67.74 % de tiempo de ejecución y de esta manera generar valor agregado para el negocio.

3.5.Manual de procedimientos propuesto para su aplicación en los mercados municipales del distrito metropolitano de quito

El presente Manual de procedimientos se desarrollará en las 3 actividades principales que se identificaron dentro del proceso de los Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito:

Actividad N°1 Gestión del Proveedor

Esta acción permite el abastecimiento eficaz y eficiente de los comerciantes con productos óptimos para el consumidor final.

Objetivo: Realizar el seguimiento de las actividades en la cadena de entrega del producto final por parte de los proveedores a los comerciantes.

Alcance: Aplica a todos los proveedores de bienes y productos a personas naturales o jurídicas que contraten con los Mercados Municipales, a través de las personas que conforman la misma.

Responsables: Los responsables involucrados en los procesos propuestos en el siguiente manual en la actividad de gestión del proveedor se desarrollan de la siguiente manera:

Coordinador de Bodega: Se encarga de verificar que se cumplan las entregas de los productos requeridos en los plazos establecidos, además aplica la sanción del 1% del monto total de la factura de compra en caso de incumplimiento del proveedor o del comerciante.

Proveedor: Entrega los productos en el tiempo y lugar determinado.

Comerciante: Recibe los productos en el tiempo y lugar determinado.

Políticas:

- El proveedor debe visitar los mercados al menos una vez a la semana para conocer la necesidad de productos por parte de los comerciantes.
- Las compras deben estar avaladas previamente por una orden de compra.
- Se debe entregar la factura correspondiente por cada compra realizada al comerciante.
- El proceso de pago a proveedores se inicia con el registro contable de las facturas.
- Los pagos a los proveedores se realizarán solo los días jueves de cada semana.
- En caso de requerir un pago anticipado de factura se requiere la autorización por escrito y con firma de responsabilidad del Coordinador de Bodega.

Procedimientos:

Este manual contiene el procedimiento mediante el cual se selecciona, evalúa y certifica a los proveedores de productos.

Paso N° 1: Entrega de boleta de inscripción a proveedores

Se le entrega al proveedor la boleta de inscripción contenida en la Figura N° 56; el proveedor procede a llenar los campos requeridos y entrega la boleta al Coordinador de Bodega.

	MERCADOS MUNICIPALES Inscripción de Proveedores	
Boleta de inscripción para los proveedores		
		Fecha: __/__/__
Nombre o razón social _____ Cédula _____		
# de teléfono _____ Fax _____ Correo electrónico _____		
Dirección _____		
Producto _____		
Forma de pago _____		
Código del proveedor _____		

Figura N° 64 Boleta
 Fuente: Mercados Municipales
 Elaborado: García Omar, 2017

Paso N° 2: Inscripción de proveedores

El proveedor una vez que ha llenado la boleta de inscripción debe registrar sus documentos, los cuales van a pasar por el respectivo proceso de revisión, en caso de no cumplir con los requerimientos establecidos finaliza el proceso; en caso de cumplir con los requerimientos establecidos se acepta al proveedor y se procede a informarle su aceptación. Este proceso se lo puede visualizar en la figura N° 64.

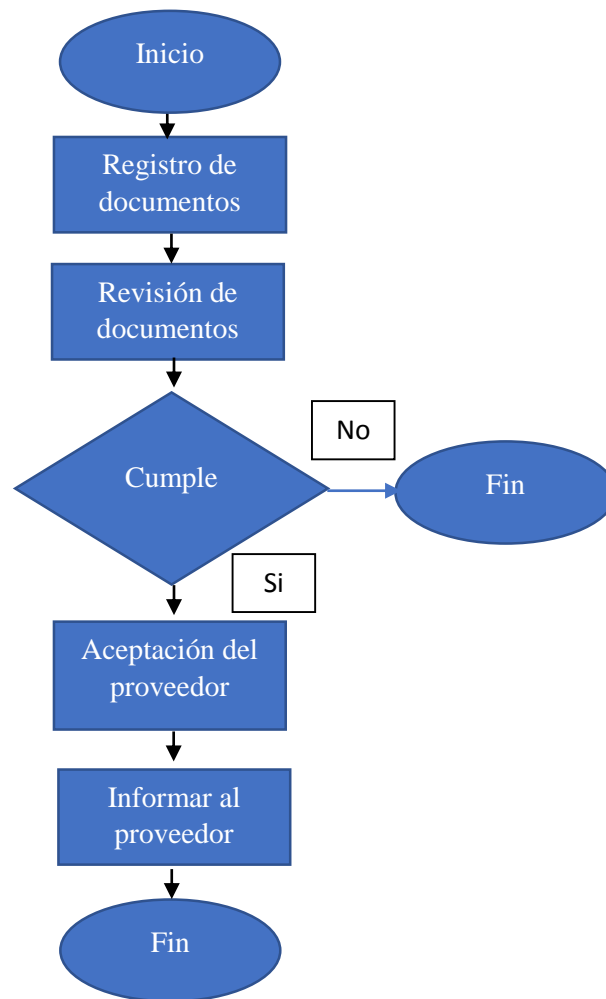


Figura N° 65 Registro de proveedores
Fuente: Mercados Municipales
Elaborado: García Omar, 2017

Paso N° 3: Evaluación de los productos suministrados por el proveedor

Para realizar la evaluación a los proveedores es necesario que los comerciantes llenen la tarjeta de control contenida en la figura N° 65 en la cual se puede conocer y verificar la cantidad de productos/insumos que adquirieron, el estado y tiempo de entrega con el que fueron recibidos.

	MERCADOS MUNICIPALES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Tarjeta de control de proveedores				
# de Factura	Fecha de recepción acordada	Fecha de recepción realizada	Cantidad de productos /insumos acordados	Cantidad de productos /insumos recibidos	Estado de los productos/insumos recibidos

Figura N° 66 Tarjeta de control
Fuente: Mercados Municipales
Elaborado: García Omar, 2017

3.5.1. Términos:

Proveedor: Empresa o persona que se dedica a proveer o abastecer de productos necesarios a los Mercados Municipales.

Boleta de inscripción: Documento necesario para que el proveedor pueda ser calificado en el proceso de selección para abastecer los Mercados Municipales.

Código: Serie de símbolos que generan un lenguaje comprensible para identificar un determinado bien o producto.

Tarjeta de control: Formato de control de actividades que rigen a los proveedores de los Mercados Municipales.

Factura: Cuenta en la que se detallan las mercancías compradas o los servicios recibidos, junto con su cantidad y su importe, y que se entrega a quien debe pagarla.

Insumos: Elemento que representa una fracción en la elaboración de un producto, entiéndase como producto, todo aquello que se produce para un determinado fin.

Actividad N° 2 Gestión de Venta:

El departamento de ventas tiene como actividad principal conocer todas las novedades presentadas en relación a las ventas realizadas, para lo cual visitará periódicamente a los comerciantes en los procesos de venta.

Objetivo: Establecer las instrucciones a seguirse para la entrega del producto final óptimo y en buen estado a los clientes de los Mercados Municipales.

Alcance: Aplica a todos los vendedores y compradores de insumos o productos de los Mercados Municipales.

Responsables: Los responsables involucrados en los procesos propuestos en el siguiente manual en la actividad de gestión de venta se desarrollan de la siguiente manera:

Coordinador Financiero: Es la máxima autoridad en el departamento financiero de los Mercados Municipales, su principal función es controlar que las ventas desarrolladas se encuentren enmarcadas en la normativa legal, cumpliendo con los parámetros establecidos, además debe atender las inquietudes, quejas y/o sugerencias por parte de los compradores.

Comerciante: Es el encargado de vender el insumo o producto a un precio justo y con el trato amable y adecuado al comprador.

Comprador: Persona natural o jurídica que adquiere un insumo o producto en los Mercados Municipales. Su principal necesidad es adquirir el producto que requiere al precio justo y en buen estado.

Políticas:

Dentro de las políticas de las ventas que pueden obtener los mercados municipales se debe segmentar en dos áreas, el área de insumos agrícolas y el área de tecnologías:

Insumos agrícolas:

- Se reciben pagos solamente de contado.
- Se debe revisar la mercadería dentro del mercado, porque una vez salida la mercadería no se aceptan reclamos ni devoluciones.
- El cliente tiene derecho a solicitar un descuento, por lo cual el comerciante tiene la potestad de descontar hasta un 5% del valor total de la compra.

Tecnologías:

- El pago por el valor de la compra se le puede hacer a crédito realizándolo en dos abonos, el primero de entrada y el saldo a 3 meses.
- El monto del valor del crédito aprobado no debe sobrepasar el valor estipulado por el vendedor, solo en casos de mora.
- Los recibos de cancelación solo se emitieran cuando el cliente realice el pago efectivo del último abono.
- Se debe efectuar un recibo por cada abono.
- Se acepta el pago con todas las tarjetas de créditos existentes a nivel nacional.
- Aplicar garantía en caso de daños por efecto de fábrica del producto.
- Se debe entregar la respectiva factura por la compra realizada.

Procedimientos: El presente manual contiene el procedimiento mediante el cual se debe realizar una venta eficaz, se ofrecen productos alternos y se realiza el respectivo seguimiento en la búsqueda de la satisfacción del cliente:

Paso N° 1: Actividad de venta:

Se inicia con el ingreso del posible comprador al Mercado Municipal, para una mejor comprensión se puede visualizar en la figura N°67:

1. Se establece el contacto visual del cliente.
2. El comerciante pregunta al cliente sobre el insumo o producto en el que está interesado.
3. El cliente especifica el pedido que realizará.
4. El comerciante verifica si el producto requerido está disponible.
5. En caso de existir en inventario el producto el cliente analiza si comprará a crédito o de contado, en los casos que aplique la venta de crédito.
6. El cliente decide realizar la compra.
7. El cliente recibe la respectiva factura.
8. El comerciante hace entrega del insumo o producto al cliente.
9. El cliente revisar la mercancía antes de salir o despejarse del lugar donde realizo la compra.

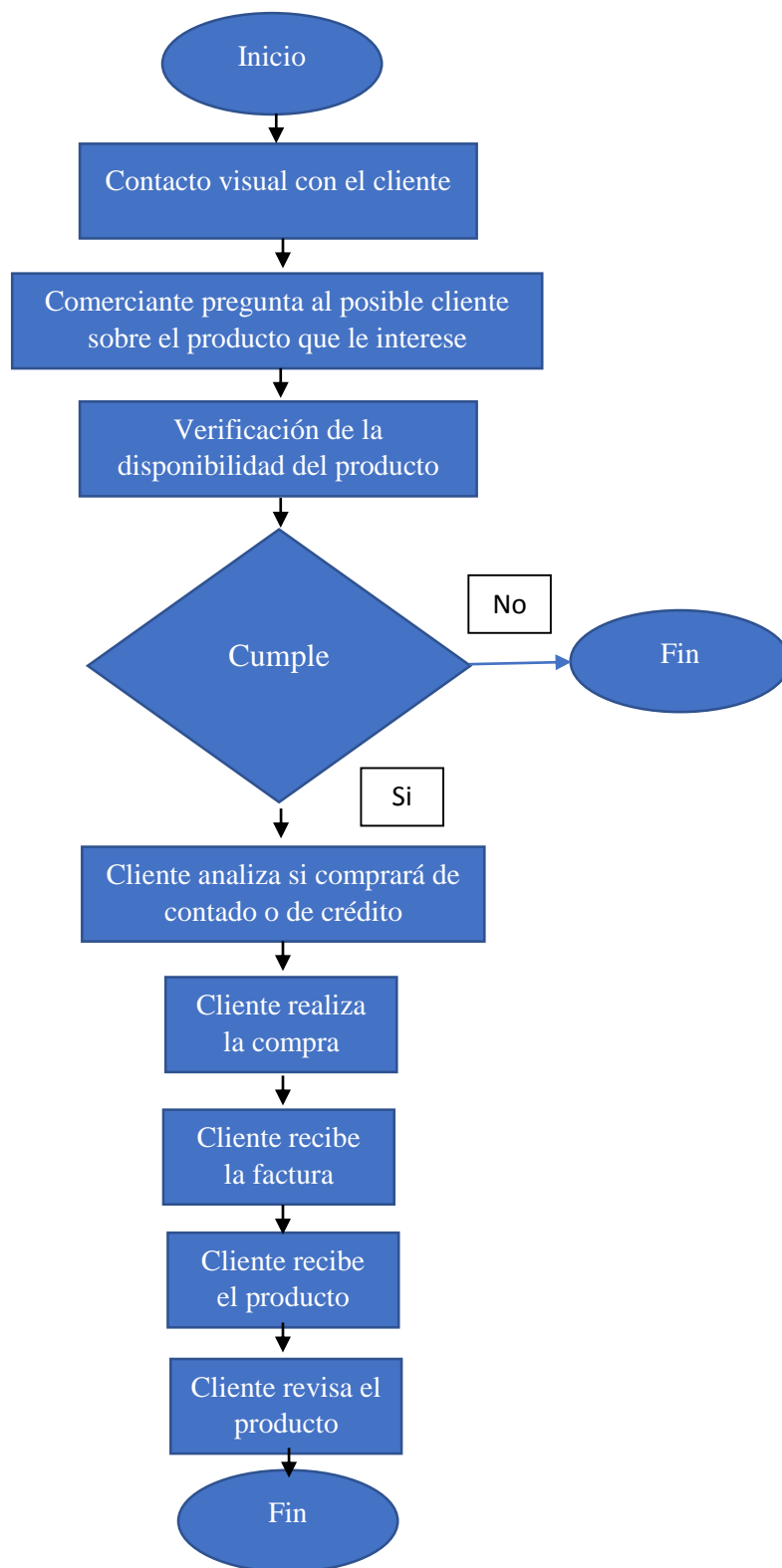


Figura N° 67 Venta
Fuente: Mercados Municipales
Elaborado: García Omar, 2017

Paso N° 2: Devolución o cambio por garantía:

En caso de existir un producto defectuoso el cliente se acerca al Mercado Municipal y presente el respectivo reclamo al comerciante que realizó la venta, para lo cual debe llenar los campos requeridos en la planilla descrita en la figura N° 68:

 MERCADOS MUNICIPALES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Planilla para devolución o aplicación de garantía				
# de Factura	Fecha de compra	Modelo del producto	Serie del producto	Descripción del daño del producto:

Figura N° 68 Planilla

Fuente: Mercados Municipales

Elaborado: García Omar, 2017

Paso N° 3: Notificación al proveedor:

Una vez que el cliente ha llenado la planilla para devolución o aplicación de garantía, se procede a notificar al proveedor en un plazo máximo de 24 horas. El proveedor retira el producto y en el lapso de 5 días laborables deberá emitir un informe de los daños presentados en el producto. Si el informe indica que el daño del producto es de procedencia desde la fábrica se puede realizar el cambio del mismo, caso contrario que el proveedor en el informe indique que el daño del producto es por mal manejo del producto u otro factor que sea responsabilidad del cliente no se realizará la aplicación de la garantía.

Paso N° 4: Notificación al cliente:

Se le notifica al cliente la devolución o la no aceptación de garantía según el informe emitido por el proveedor, en el caso de no aplicarse la garantía por daños provocados por mal manejo del producto se le entrega al cliente una copia certificada del informe realizado por el proveedor.

Paso N° 5: Satisfacción del cliente:

Semestralmente el Coordinador Financiero debe realizar un informe del nivel de satisfacción de los clientes en relación a los reclamos presentados, para realizar este informe debe basarse en el número de casos reportados de productos defectuosos y el número de casos resueltos, aplicando la siguiente fórmula matemática:

$$\% \text{ de Satisfacción de reclamos} = \frac{\# \text{ de casos resueltos}}{\# \text{ de casos reportados}} \times 100$$

Términos:

Crédito: Operación financiera en la que el comerciante realiza una venta por una cantidad determinada de dinero al comprador, el cual se compromete a pagar el valor acordado en el tiempo establecido.

Contado: Indica que el pago de una transacción o acuerdo se efectúa entregando el importe completo de forma inmediata.

Mora: Retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o cuenta por pagar.

Descuento: Reducción o disminución en el precio de un objeto o de un servicio.

Recibo: Documento firmado en el que se declara haber recibido una cantidad de dinero, una mercancía o un servicio.

Inventario: Lista ordenada de bienes y demás cosas valorables que pertenecen a una persona, empresa o institución.

Actividad N° 3 Gestión de Limpieza:

En esta actividad se fomenta las buenas prácticas de higiene y sanidad, durante el manejo de una adecuada limpieza en los mercados municipales y el proceso que debe seguir para que genere un buen aspecto para los consumidores y se garanticen la obtención de alimentación saludable y libre de enfermedades.

Objetivo: Determinar los procesos de limpieza integral a implementarse, de tal manera que se cumplan las especificaciones planteadas para conseguir una limpieza óptima y sanitaria en los Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito.

Alcance: Aplica a los comerciantes y todo el personal del Departamento de Sanidad y Limpieza de los Mercados del Distrito Metropolitano de Quito, involucrando además a autoridades Municipales, compradores y a todos los actores que participen en el proceso de compra y venta de los insumos o productos ofertados en los mercados mencionados.

Responsables: Los responsables involucrados en los procesos propuestos en el siguiente manual en la actividad de gestión de limpieza se desarrollan de la siguiente manera:

Jefe departamental de limpieza y sanidad: Es la máxima autoridad en el área de limpieza y sanidad del Mercado Municipal, su principal función es administrar y gestionar los recursos necesarios para la limpieza integral de residuos dentro y en los exteriores de las áreas comerciales, además puede emitir sanciones en caso de incumplimiento de las acciones previstas.

Jefe de cuadrilla de Emaseo: Ejerce y determina las funciones específicas de los cuadrilleros a su cargo.

Cuadrillero de Emaseo: Se encarga de la recolección de residuos, limpieza y desinfección integral de todas las áreas del mercado.

Operario de Emaseo: Se encarga de conducir la barredora de pisos.

Políticas: Dentro de las Políticas en el área de limpieza que pueden obtener los Mercados Municipales se puede mencionar lo siguiente:

- La limpieza y desinfección integral en los mercados se la realizará dos veces a la semana, previa coordinación con el jefe departamental de limpieza y sanidad del Mercado Municipal.
- No se permite realizar la limpieza y desinfección los días considerados ferias en los mercados, debido a la alta afluencia de personas.
- Todo el personal de limpieza debe utilizar su equipo de limpieza con protección en la cabeza y los pies.
- El personal de limpieza debe revisar que los insumos de limpieza a utilizar se encuentren limpios y desinfectados previo a su utilización.
- La limpieza integral debe comenzar desde la parte interior del mercado hacia la parte exterior.
- En la limpieza primero se debe realizar la recolección de residuos sólidos, luego se realiza el barrido, posterior el lavado con agua y diversos desinfectantes y por último se procede al secado; no se permite la alteración del orden previsto.
- Los residuos deben estar separados en contenedores de diferentes colores según su contenido, de la siguiente manera: Desechos orgánicos - color naranja, desechos de cartón y papel – color gris, desechos plásticos – color negro y desechos de vidrio – color blanco.

Procedimientos: El presente manual contiene el procedimiento mediante el cual se debe realizar una limpieza y desinfección integral en los Mercados Municipales con todos los involucrados en los procesos de compra – venta:

Paso N° 1: Limpieza:

- Ingreso de la cuadrilla de Emaseo.
- Alistan los insumos a utilizar en la limpieza.
- Realizar el barrido de la zona interna y luego externa del mercado.
- Recoger y desechar los residuos de productos, materias primas como de frutas legumbres, polvo o cualquier otra suciedad que están presentes en quipos o lugares que se van a limpiar.
- Preparar la solución de detergente que se va a usar.
- Aplicar el detergente en las zonas limpias.
- Adecentar las superficies con el cepillo o escoba.
- Esperar de tres a cinco minutos para que el detergente cumpla su función.
- Enjuagar con suficiente agua potable hasta que desaparezca la suciedad acumulada.

Paso N° 2 Desinfección:

- Se debe estar seguro de que la superficie se encuentre limpia, si no es así, hay que limpiarla como se estableció en las políticas.
- Antes de empezar a desinfectar se debe tener listo el desinfectante.
- Aplicar la solución sobre el lugar o superficie que se va a desinfectar.
- La solución desinfectante se deja sobre el lugar que estamos desinfectando por un tiempo mínimo de diez minutos, en el caso del cloro no es necesario enjuagar.
- Durante este tiempo se va a lograr eliminar la mayor cantidad posible de microorganismos.

Paso N° 3 Limpieza y desinfección en los baños:

- Se procede a limpiar los residuos sólidos de los baños.
- Se realiza el lavado de urinarios, tazas, lavamanos y paredes con una solución especial salina complementada con cloro.
- Se deja la solución impregnada por el lapso de diez minutos.
- Se enjuaga y deja secar las superficies.

Paso N° 4 Barredora:

- El operario de Emaseo realizado el barrido con la barredora en los exteriores del mercado.
- Se procede a colocar determinadas cantidades de agua, a fin de evitar la propagación de polvo en el ambiente.

Paso N° 5 Inspección y control:

- Una vez realizada la limpieza y desinfección integral se procede a la inspección y control de las áreas del Mercado Municipal, para realizar esta inspección es necesario que el jefe departamental de limpieza se encargue de llenar la ficha de control contenida en la figura N° 69:

FICHA DE INSPECCIÓN Y CONTROL

	MERCADOS MUNICIPALES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Área del Mercado Municipal	Porcentaje de cumplimiento:	Si cumple	No cumple
Exteriores			
Parqueaderos			
Cubículos de los comerciantes			
Escaleras			
Oficinas			
Baño de damas			
Baño de caballeros			
RESPONSABLE:	FIRMA DE JEFE DEPARTAMENTAL		

Figura N° 69 Ficha

Fuente: Mercados Municipales

Elaborado: García Omar, 2017

Si existe un área del mercado que no cumpla con el nivel de limpieza requerido, se debe repetir el proceso y se aplicará una amonestación verbal al personal de limpieza encargado.

Términos:

Cuadrilla: Conjunto de trabajadores que realizan el trabajo de limpieza.

Operario: Persona que opera un aparato mecánico.

Desinfección: Eliminación de los gérmenes que infectan o que pueden provocar una infección en un cuerpo o un lugar.

Residuos: Restos y sobrantes que quedan del consumo que el ser humano realiza de manera cotidiana.

Barrido: Acción de barrer polvo, desperdicios u otros objetos.

Barredora: Equipo mecánico conformado por dos o tres cepillos circulares o en forma de rodillo que, ayudados por pequeños chorros de agua, limpian el suelo procediendo al mismo tiempo a recoger los desperdicios por aspiración, almacenándolos en un recipiente adecuado.

Solución salina: Solución a base de sal para desinfectar un área determinada.

Cubículo: Área determinada para la exhibición de los productos del comerciante.

Ficha de inspección y control: Documento que contiene el resultado de la limpieza desarrollada por el personal de Emaseo.

CAPITULO IV

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez propuestos los mecanismos óptimos de reducción de tiempos, esperas, o todos aquellos factores internos y externos que no permiten la mejora continua, el desarrollo progresivo de los Mercados Municipales, es imprescindible realizar la implementación de los procesos propuestos y realizar la medición de la capacidad efectiva en relación a cumplimiento de las actividades.

4.1. Plan de implementación

Según el autor (Sanchez, 2017) menciona que el modelo 5W2H es una herramienta utilizada por las organizaciones para la ejecución de planificación y consiste en la construcción de una hoja de cálculo (hoja de cálculo 5W2H) en el que se busca responder 7 preguntas, cuyas palabras en el idioma Inglés, se inician con W y H, a saber: ¿Qué (What), ¿Por qué (Why), ¿Cuándo (When) ¿Dónde (Where) ¿Quién (Who), ¿Cómo (How) y ¿Cuánto (How much)

La sigla podría sugerir que 5W2H es algo complejo, pero no es así. De hecho, el término se refiere a las siglas en inglés de las siguientes siete directrices básicas para la ejecución de una tarea (destinonegocio.com, 2015).

Es por ello que las 5W se determinan de la siguiente manera:

1. What: ¿Qué hay que hacer? En términos claros y específicos.
2. Why: ¿Por qué? ¿Cuál es la importancia y en que resultará?
3. Where: ¿Dónde? ¿En qué lugar? ¿Online u offline?
4. When: ¿Cuándo? ¿En qué fecha? ¿Por cuánto tiempo?
5. Who: ¿Por quién? ¿Quiénes son las personas responsables y quiénes participan?

En cambio, la combinación de 2H determina lo siguiente

1. How ¿Cómo se realizará la tarea? ¿Con cuál metodología? ¿Con cuáles procesos?
2. How much: ¿Cuánto va a costar? ¿Cuál es el presupuesto para el proyecto?

4.2. Modelo 5W2H

En la tabla N° 24 se visualiza el modelo 5W2H aplicable para los procesos de proveedores, venta y limpieza en los Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito.

MERCADOS MUNICIPALES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

MODELO 5W2H

Fecha de elaboración:			Responsable:			Objetivo:		
Fecha de revisión :			Responsable:			Meta:		
Nº	Actividad	Justificación	Método	Responsable	Lugar	Duración		Presupuesto
						Inicio	Final	
1	Entrega de boleta de inscripción a proveedores	Un personal capacitado sabe de la labor que tiene que cumplir	Capacitación a vendedores y proveedores	Coordinador de Bodega	Bodega	05/02/2018	05/03/2018	\$3,550.00
2	Inscripción de proveedores	La selección de proveedores que califiquen para la demanda presente en los mercados	Inscripción en formulario previsto	Coordinador de Bodega	Oficina Administrativa	15/2/2018	28/2/2018	\$2,234.00
3	Evaluación a proveedores	Es importante conocer sobre el cumplimiento de las funciones de los proveedores	Ingreso de información a la tarjeta de control a proveedores	Coordinador de Bodega	Oficina Administrativa	01/8/2018	01/9/2018	\$53,567.00

4	Venta	Un personal capacitado sabe de la labor que tiene que cumplir	Taller de capacitación en liderazgo de ventas	Comerciante	Cubículos de los comerciantes	15/02/2018	05/4/2018	\$1,540.00
5	Devolución o cambio por garantía	Se logra mantener una imagen institucional buena ante los posibles casos de reparación de artículos	Ingreso de información en la planilla para devolución o aplicación de garantía	Coordinador financiero	Oficina de Coordinación Financiera	20/02/2018	05/04/2018	\$2,000.00
6	Notificación al proveedor	Se debe mantener comunicación eficaz y eficiente para solución de problemas	Entrega de la factura de compra al proveedor	Coordinador financiero	Bodega	25/03/2018	05/05/2018	\$1,500.00
7	Notificación al cliente	Es importante siempre mantener la comunicación con el cliente y dar solución a sus problemas	Solicitud de la factura de compra al cliente	Comerciante	Cubículos de los comerciantes	15/03/2018	15/06/2018	\$1,500.00

8	Satisfacción del cliente	En cada unidad de negocio la satisfacción del cliente es el principal componente para el éxito o fracaso del negocio	Informe semestral del Coordinador Financiero	Comerciante	Cubículos de los comerciantes	20/02/2018	05/4/2018	\$3,200.00
9	Limpieza	Un personal capacitado sabe de la labor que tiene que cumplir	Taller de capacitación sobre recolección y manejo de residuos	Jefe de cuadrilla de Emaseo	Mercados Municipales	20/02/2018	05/7/2018	\$4,230.00
10	Desinfección	Un personal capacitado sabe de la labor que tiene que cumplir	Capacitación sobre desinfección integral	Jefe de cuadrilla de Emaseo	Mercados Municipales	20/02/2018	05/7/2018	\$5,430.00
11	Limpieza y desinfección en los baños	Un personal capacitado sabe de la labor que tiene que cumplir	Capacitación sobre desinfección integral	Jefe de cuadrilla de Emaseo	Baños de los Mercados Municipales	20/02/2018	05/7/2018	\$3,567.00

12	Barredora	Un personal capacitado sabe de la labor que tiene que cumplir	Capacitación al operario sobre el uso y manejo de la Barredora	Operario	Mercados Municipales	20/02/2018	05/7/2018	\$34,000.00
13	Inspección y control	Permite controlar la presencia de microorganismos en las superficies que tienen contacto con la materia prima y productos terminados y sus instalaciones	Ingreso de información en la ficha de Inspección y Control	Jefe departamental de limpieza y sanidad	Mercados Municipales	20/02/2018	05/7/2018	\$5,342.00

Tabla 24 Modelo 5W2H
 Fuente: Mercados Municipales de Quito
 Elaborado: García Omar, 2017

4.2.1. Objetivo

El objetivo principal es ejecutar las actividades propuestas para la resolución de problemas identificados, mediante la elaboración de instrucciones a desarrollarse en el área de proveedores, venta y limpieza integral de tal manera que se cumplan las implementaciones planteadas para conseguir procesos que alcancen la optimización de recursos y desarrollo sostenido de los Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito.

4.2.2. Alcance

El alcance está enfocado en su implementación en todos los Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito, involucrando a autoridades Municipales, comerciantes y a todos los actores que participen en el proceso de compra y venta de los insumos o productos ofertados.

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- El comerciante cuando realiza la compra de insumos a los proveedores no selecciona ni clasifica a sus proveedores, se fijan en el proveedor que oferte el producto a menor precio.
- Los clientes por lo general no solicitan facturas de las compras que realizan en los Mercados Municipales.
- El comerciante no da solución al cliente cuando un producto adquirido presenta problemas en su funcionamiento.
- Los Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito no cuentan con un sistema de Gestión integral de recolección de residuos sólidos, que permita la clasificación adecuada de los mismos.
- El personal de trabajo que labora en los Mercados Municipales no se empoderan de los procesos de limpieza, la realizan de manera rustica y rutinaria.
- El departamento de limpieza y desinfección no posee un plan de rotación de desinfectantes.
- Se redactaron los procedimientos operativos, los formatos de registro, los formatos de inspección y programa de limpieza y desinfección. Estos documentos constituyeron el manual que será entregado al Municipio Descentralizado de Quito.

- El personal de limpieza no tiene claro el alto nivel de desinfección a donde requiere llegar los mercados municipales, no existe supervisión en los procesos de limpieza y desinfección.
- No posee un manual de procedimientos documentados, ni un plan de rotación de desinfectantes.
- No cuenta con un programa de capacitación de buenas prácticas de limpieza y desinfección.
- Lo que se pretende es que mediante las normas y procedimientos expuestos en el trabajo de investigación pueden aportar para mejorar resultados en la gestión de limpieza y desinfección de los mercados municipales de la ciudad de Quito.
- Con la implementación del Modelo de Gestión por procesos planteado y propuesto en el presente trabajo de investigación se pretende que los Mercados Municipales puedan contar con herramientas adecuadas para la entrega de productos con la respectiva higiene, seguridad alimenticia, procedimientos operativos, formatos de registro, formatos de inspección y programa de limpieza y desinfección integral que permita mejorar las prácticas de limpieza desarrolladas.

5.2.Recomendaciones

- Implementar programas de limpieza y desinfección para los Mercados Municipales.
- Validar los materiales y herramientas utilizadas en el momento de implementar los programas.
- Realizar periódicamente capacitaciones sobre las normas de higiene.
- Validar los procedimientos de limpieza.
- Dar a conocer el programa de limpieza al personal que va a colaborar con la limpieza de los mercados municipales.
- Presupuestar los recursos para dar inicio de control de limpieza den los Mercados Municipales.
- Designar un encargado para la supervisión y control de las tareas encargadas.
- Contar un lugar de almacenamiento para los productos de limpieza y desinfección e implementos utilizados para el procedimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ajuntament.barcelona.cat . (s.f.). *Historia de los mercados* . Obtenido de <http://ajuntament.barcelona.cat/mercats/es/canal/historia-dels-mercats>
- Alban, C. (2013). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MERCADO MUNICIPAL SANTA CLARA DE QUITO*.
- Armengol, M. (2004). *LOS MERCADOS DE ABASTOS: EVOLUCIÓN Y RELACIÓN CON LA TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA*. Obtenido de <http://mdc.ulpgc.es/cdm/ref/collection/coloquios/id/1591>
- Armijos, M. (2011). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico* . Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL. .
- Beer. (18 de enero de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Berdugo, C. (2003). *Diseño de una Metodología de Mejoramiento Continuo basado en el Enfoque de Gestión por Procesos y los Modelos de Excelencia, aplicando QFD*. Colombia: Universidad del norte.
- Borja, J. (Agosto de 2016). *EL PODER DE MERCADO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS EN EL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/Jaime-Borja-SCPM-18-ago-2016.pdf>
- Cardarello, A., Cazalas , M., & Purtscher, P. (2010). *Auditoria del estado de origen y aplicacion de fondos con fondos igual a disponibilidades y equivalentes*. Uruguay : Universidad de la republica de Uruguay.
- cavala.es. (s/f). *Rediseño de Procesos*. Obtenido de <http://www.cavala.es/servicios/sistemas-de-gestion/sistema-gestion-de-calidad/rediseno-de-procesos.html>

- Cervantes, M. (13 de 02 de 2009). *Rediseño de Procesos: los Pasos a Seguir* . Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/12021-redisenoprocesos-los-pasos-seguir>
- Chiavenato, I. (18 de enero de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- CIPPEC. (2005). *Hacia la planificación estratégica*. Buenos Aires.
- Collell, F. (04 de 04 de 2013). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Obtenido de <https://collellca.wordpress.com/2013/04/04/evolucion-de-la-gestion-por-procesos/>
- Cordero, F. F. (2015). El Universo. *Semanal*, 5.
- Dávila, F. (07 de Julio de 2017). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>
- Davis, W. y. (5 de noviembre de 2013). *Blogspot*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de Talento humano: <http://talentohumanoymodelosdegestion.blogspot.com/2013/11/modelo-werther-y-davis.html>
- destinonegocio.com. (27 de 11 de 2015). *Plan de acción 5W2H: cómo mejorar la productividad de la empresa*. Obtenido de <http://destinonegocio.com/ec/negocio-por-internet-ec/plan-de-accion-5w2h-como-mejorar-la-productividad-de-la-empresa/>
- Diccionario de Economía Política* . (s.f.). www.eumed.net.
- Dodero, A. (2008). *Indicadores para la gestión municipal*. <http://asip.org.ar/indicadores-para-la-gestion-municipal/>.
- educacion ambiental.com. (02 de Abril de 2014). Obtenido de <http://1aeducacionambiental.blogspot.com/>
- El Telegrafo. (05 de Abril de 2015). Los mercados reclaman mayor atención. *El telegrafo*.
- elpuertodesantamaria.es. (2013-2016). *ACONDICIONAMIENTO Y MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL DEL MERCADO MUNICIPAL*.

- http://www.elpuertodesantamaria.es/pub/comercio/ago14/actuacion_mercado_mpal.pdf.
- evaluandosoftware.com. (13 de Octubre de 2015). *Metodologías de mejoramiento de procesos* . Obtenido de <http://www.evaluandosoftware.com/metodologias-mejoramiento-procesos/>
- Excelencia Empresarial* .(s/f). http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm.
- Fernandez , N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. . Buenos Aires : CIPPEC Y UNICEF.
- Gaviria, M. (2012). *El mercado municipal cumple la función de encuentro social*. <http://www.mercasa.es/posts/crearPDF/297>.
- Gestion de Calidad. (Marzo de 2001). *METODOLOGÍA DE GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS* . Obtenido de <file:///C:/Users/Carlos%20Alvear/Downloads/Metodologia%20Gestion%20y%20Mejora%20de%20Procesos%20Ayto%20Alcobendas.pdf>
- gestiopolis.com. (12 de 05 de 2011). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/grupos-formales-e-informales/>
- Granillo, H. (2008). *Antecedentes de los mercados Municipales*. <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7271/2/381.1-H868d-Capitulo%20I.pdf>.
- Guancha, L. (2013). *“Gestión Comercial y Nivel de Ventas en los mercados Municipales de Abastos de la ciudad de Tulcán*. Tulcan.
- Gutierrez, L. (2011). *Guía de Estudio* . Cuenca : Contabilidad Gubernamental Universidad de Cuenca.
- Hidalgo, A. (29 de Agosto de 2012). *Macro y micro ambiente* . Obtenido de <http://edsonandy.blogspot.com/2011/08/micro-y-macro-ambiente-mercadeo.html>
- Iborra, M., Dasi, A., Doiz, C., & Ferrer , C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Valencia : Paraninfo .

iMGroup.com.ec. (2010). *Mejoramiento de Procesos* . Obtenido de <https://imgroup.com.ec/servicios/administracion/mejoramiento-de-procesos>

importancia.org. (s/f). Obtenido de <https://www.importancia.org/mercado.php>

INEN. (2013). *Mercados Saludables* . Quito.

ISO9000. (2005). *Sistema de Gestion de Calidad- Fundamentos y vocabulario* . Norma Internacional.

Larripa, S. (s/f). *Conoce las 5 fases del proceso de compra para vender mejor*. Obtenido de Cuaderno de marketing : <http://cuadernodemarketing.com/conoce-las-5-fases-del-proceso-de-compra-para-vender-mejor/>

Ley Organica de Salud. (24 de 01 de 2012). Obtenido de http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY_ORGANICA_DE_SALUD.pdf

Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo* . Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL.

Lynch, H. y. (4 de noviembre de 2013). *Blogspot*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de Talento humano: <http://talentohumanoymodelosdegestion.blogspot.com/2013/11/teoria-de-harper-y-lynch.html>

Maldonado, J. Á. (30 de Julio de 2017). *eudmed*. Obtenido de eudmed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>

Mare, C. (08 de Agosto de 2016). *Eco Habitar* .

Medina, R. (26 de Febrero de 2006). Mercados Municipales . *La hora Nacional* .

Mejoramiento de procesos . (2010). Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1772/5/T-ESPE-024412-4.pdf>

Ministerios del Interior. (2011). *Modelos de gestion de calidad de los servicios municipales* . http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83248_recurso_2.pdf.

- Nacional Financiera, S.N.C. (2016). *Otros factores externos*. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3532/Otros-factores-externos>
- Nacke, M., & Cellucci, M. (2017). *La planificación estratégica: herramienta para la transparencia y la rendición de cuentas en el gobierno local*. <http://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/1555.pdf>.
- Negrin, E. (2012). *Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras*.
- Núñez, L., Velez, M., & Berdugo, C. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla. *Redalyc.org*.
- ocw.upm.es. (s.f.). *UNIDAD DIDACTICA 3. PRE – REQUISITOS DEL APPCC*. Obtenido de LECCION 1. PLANES DE LIMPIEZA Y DESINFECCION. : <http://ocw.upm.es/tecnologia-de-alimentos/seguridad-alimentaria/contenidos/Lecciones-y-Test/Lec-3.1..pdf>
- Olsztyn, M. (29 de Mayo de 2009). *Capacitacion en comportamiento organizacional y gestion estrategica*. Obtenido de Proceso de compra: <http://www.marioolsztyn.com/articulos/74-el-proceso-de-compra.html>
- ORGANICO DE GESTION ORGANIZACIONAL. (s.f.). *ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO QUERO*.
- Pérez, J. (2008). *Modelo de gestión*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de Modelo de gestión: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Prado , J., & Garcia, I. (s/f). *LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL: IMPLANTACIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS*.
- QUITO, E. M. (20 de septiembre de 2016). *Emaseo*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de Emaseo: <http://www.emaseo.gob.ec/>
- Quito, M. d. (20 de octubre de 2015). Mercados Municipales. *El Quiteño*, pág. 8.

- Quito, M. d. (25 de mayo de 2016). *Agencia Distrital del Comercio*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.quito.gob.ec/index.php/agencias/agencia-de-coordinacion-distrital-del-comercio>
- Quito, M. d. (23 de 02 de 2017). *EMASEO*. Obtenido de EMASEO: www.emaseo.gob.ec
- REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIOS*. (s/f). Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/redisenio.htm>
- Rediseño de procesos o reingeniería*. (2011). Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/5.pdf
- Reference, W. (20 de septiembre de 2016). *Word Reference*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/>
- Reference, W. (s.f.). *Word Reference*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/>
- Resa, S. (30 de 01 de 2012). *MERCASA*. Obtenido de http://www.mercasa.es/noticias/post/el_mercado_municipal_cumple_la_funcion_de_encuentro_social
- Rincon, Y. (24 de Marzo de 2015). *Tema N° 3: Evaluación del entorno – Parte 2: El Microentorno*. Obtenido de <https://estrategiaspg.wordpress.com/2015/03/24/tema-no-3-evaluacion-del-entorno-parte-2-el-microentorno/>
- Rojas, L. (2007). *Técnicas para el diseño e implementación de procesos*. La paz .
- s/a. (19 de Febrero de 2013). *Análisis de la Empresa y su entorno*. Obtenido de <http://werobe01.blogspot.com/2013/02/macro-y-microambiente.html>
- Sanchez, F. (05 de Julio de 2017). *MODELO 5W 2H*. Obtenido de EL INGENIERO Publicación de contenido educativo e informativo: <https://elingenieroenaccion.wordpress.com/2017/07/05/modelo-5w-2h/>
- SECRETARIA AMBIENTE DE LA ALCALDIA QUITO. (2016). *Gestiones Ambientales de Quito*. Quito.
- taringa.net. (2012). *Factores Ambientales*. Obtenido de <http://www.taringa.net/posts/ecologia/11179615/Factores-ambientales.html>

- TodoMarketing.com. (07 de 2013). Obtenido de <http://www.todomktblog.com/2013/07/antecedente-mdo.html>
- Trabajo, C. I. (07 de Julio de 2017). *Sistema de resolucio**n de conflictos*. Obtenido de Sistema de resolucio*n de conflictos*: https://www.diba.cat/.../sist_resolucion.../0a6e53ad-3a13-409a-9e93-f93d8bf954e8
- TribeScale. (07 de Julio de 2017). *TribeScale*. Obtenido de TribeScale: <https://tribescale.com/es/blog/tecnicas-de-trabajo-en-equipo/>
- Vazquez, J. (s/f). *Mejoramiento de los procesos administrativos*. <http://www.jvazquezyasociados.com.ar/files/Mejoramientodeprocesos.pdf>.
- Villa, E. (2014). *ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRO DE IMPUESTOS A LOS PREDIOS URBANOS Y RÚSTICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE*". Cuenca.
- webquery.ujmd.edu. (s.f). <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADMP0000555/Capitulo%202.pdf>.
- wikipaces.com. (s/f). *LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS*. . <https://sdad-uvn.wikispaces.com/file/view/MEFE+y+MEFI.pdf>.
- www.mercasa.es . (2007). *Boletín informativo* .